

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO  
POLITIKOS MOKSLŲ KATEDRA

TOMAS LAVIŠIUS  
(ES politika ir administravimas, dienos studijos)

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ MOKYMO SISTEMA  
AUSTRIJOJE IR LIETUVOJE

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –  
Doc. Vidmantas Adomonis

Vilnius, 2007

## Turinys

Įvadas.....	3
1. Literatūros apžvalga .....	7
2. Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnybos sistemų apžvalga.....	13
3. Pagrindinių įstatymų palyginimas .....	15
4. Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida .....	22
4.1 Administracinės struktūros raidos apžvalga.....	22
4.2 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai iki įstojimo į ES.....	23
4.3 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai po įstojimo į ES.....	26
4.4 Valstybės tarnautojų mokymas Lisabonos strategijos įgyvendinimo kontekste .....	28
5. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida.....	30
5.1 Administracinės struktūros raidos apžvalga.....	30
5.2 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai iki įstojimo į ES.....	31
6. Abiejų šalių tarnautojų mokymo raidos apibendrinimas.....	42
7. Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos turinys ir mokymo įstaigų tinklas .....	43
8. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos turinys ir mokymo įstaigų tinklas .....	47
9. Abiejų šalių tarnautojų mokymo turinio apibendrinimas.....	51
10. Praktinio tyrimo rezultatai .....	52
11. Išvados.....	56
12. Siūlymai, rekomendacijos .....	58
13. Šaltinių ir literatūros sąrašas.....	59
14. Summary.....	63
15. Santrauka .....	64
16. Priedas: vadybos gebėjimų tobulinimo programų projektas.....	65

## Įvadas

Pastaraisiais metais Lietuvoje vykdoma viešojo administravimo reforma neišvengiamai apima ir valstybės tarnybos klausimus. Nuo valstybės tarnautojų kompetencijos tiesiogiai priklauso viešojo administravimo sistemos funkcionavimas bei viešųjų paslaugų teikimo kokybė. Todėl yra aktualu išnagrinėti Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą, siekiant įvertinti jos kokybės lygį bei palyginti su valstybės tarnautojų mokymo sistema Austrijoje, kaip gilesnę demokratinio viešojo valdymo patirtį turinčioje šalyje. Šios temos aktualumas akivaizdus tiek teoriniame lygmenyje (apibendrinančios ir parodančios aktualias problemas literatūros valstybės tarnautojų mokymo sistemoje nėra daug), tiek ir praktiniame (dėl visuomenės intereso, kad viešųjų paslaugų sektoriuje būtų sukurta kompetentingo personalo sistema).

Valstybės tarnautojų mokymo sistemos ypatumai gali mus dominti kaip bendri ir būdingi demokratinei viešojo administravimo tradicijai. Tačiau kiekvienoje šalyje šios sistemos gali skirtis įvairiais aspektais. Esminis skirtumas, kurį galima pabrėžti tyrimo pradžioje, yra skirtingos valstybinės santvarkos Austrijoje ir Lietuvoje. Austrijos, kaip federacinės valstybės, įstatyminės bazės sudarymo, vykdomosios valdžios kompetencijų paskirstymo principai daugiau ar mažiau skiriasi nuo Lietuvoje, kaip unitarinėje valstybėje, egzistuojančios sistemos. Valstybinės santvarkos skirtumai turi įtakos ir valstybės tarnautojų mokymo sistemos teisiniam reglamentavimui bei įgyvendinimui. Tai yra svarbi sąlyga, kurios nedera pamiršti lyginant abiejų valstybių teisės aktus bei vykdytas ar dar tebevykdomas reformas valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

Lyginamoji analizė, tai tinkamiausias metodas, bandant nustatyti skirtumus ir panašumus tarp dviejų valstybių įstatyminių bazių, apibrėžti tendencijas, susijusias su Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema.

Viešojo administravimo srities veiklos efektyvumas yra susijęs su valstybės tarnautojų kompetencija. Tinkamą išsilavinimą įgiję ir nuolat profesines žinias gilinantys valstybės tarnautojai geba kokybiškiau suteikti viešąsias paslaugas. Žinoma, viešojo administravimo institucijų funkcionavimas priklauso nuo sprendimų, priimamų politiniame lygmenyje. Tačiau konkrečių veiksmų įgyvendinimo lygmenyje dirba viešojo administravimo specialistai – valstybės tarnautojai. Nuo jų kompetencijos priklauso ir sprendimų įgyvendinimo efektyvumas. Todėl šiame darbe nagrinėjami ne tik teoriniai valstybės tarnautojų mokymo sistemos Austrijoje ir Lietuvoje aspektai. Greta šių, pateikiami ir kokybinės apklausos rezultatai, kuria buvo siekiama, kad patys viešojo administravimo srities specialistai įvertintų valstybės tarnautojų kompetenciją. Apklauskos duomenys analizuojami, juos siejant su teiginiu, kad valstybės tarnautojų darbo efektyvumas priklauso nuo mokymo sistemos, kurios dėka yra ugdomi ir tobulinami viešojo administravimo specialistai.

Valstybės tarnautojų mokymo efektyvumui neišvengiamai yra būtinas mokymo įstaigų sistemos funkcionavimas. Valstybės tarnautojų mokymo įstaigų tinklo struktūra Austrijoje ir Lietuvoje, mokymo programų pasiūla, tai aspektai, kurie greta įstatyminės bazės analizės, taip pat nagrinėjami šiame darbe.

Viešojo administravimo reformos yra vykdomos, siekiant įgyvendinti prioritetinius tikslus. Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama elektroninės valdžios inovacijų diegimui viešajame sektoriuje. Tai prioritetinė sritis tiek Austrijos prieš kelis metus vykdytoje, tiek ir šiuo metu Lietuvoje vykdomoje viešojo administravimo reformoje. Randantis inovacijoms, randasi ir specialistų apmokymo poreikis. Todėl atskirai galima atkreipti dėmesį į valstybės tarnautojų mokymo sistemos pritaikymą, rengiant specialistus dirbti su elektroninės valdžios sistema. Kadangi Lietuvoje ši sistema dar tik diegiama, plačiau galima pažvelgti į Austrijos patirtį šioje srityje.

Vykstant viešojo administravimo reformai Lietuvoje, pasirodė straipsniai, publikuota mokslinių konferencijų ir kita medžiaga, kurioje kalbama apie valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Dauguma straipsnių ir publikacijų aptaria įvairius valstybės tarnautojų mokymo sistemos aspektus. Viešojo administravimo reforma nėra pasibaigusi, todėl tie patys aspektai, praėjus keliems metams, gali būti analizuojami naujai, atsižvelgiant į naują informaciją. Šiuo metu Lietuvoje yra įgyvendinama 2004 metais patvirtinta Viešojo administravimo strategija iki 2010 metų. Valstybės tarnautojų mokymo aspektai, remiantis šia strategija, dar nėra nagrinėti. Be to, kinta mokymo įstaigų tinklas ir siūlomų mokymo programų spektras. Šie aspektai kas keleri metai taip pat gali būti analizuojami naujai.

Lietuvai tapus Europos Sąjungos (toliau – ES) nare, valstybės tarnautojų mokymo sistemos problematiką dera vertinti ES kontekste. Nors valstybių narių viešojo administravimo sritis nėra tiesiogiai reguliuojama ES teisės aktais, tačiau matysime, kad vykdomos reformos, strateginiai tikslai bei jų įgyvendinimo programos kuriamos ir įgyvendinamos ES teisės aktų pagrindu. Šis ES teisės ir valstybių narių viešojo administravimo sistemų santykis taip pat yra svarbus aspektas.

Viešojo sektoriaus specialistų rengimo problematikos nagrinėjimas, lyginant su kitos ES valstybės narės Austrijos valstybės tarnautojų rengimo problematika, leidžia kritiškai pažvelgti į abi sistemas. Tokia lyginamoji analizė anksčiau dar nebuvo atlikta. Ši analizė aktuali tuo, kad nagrinėjant dviejų skirtingo išsivystymo lygio šalių sistemas, gali būti perimta geroji patirtis, leidžianti spręsti su tyrimo objektu susijusias problemas.

Informacija apie Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą yra laisvai pasiekiami spausdintų leidinių forma. Medžiaga apie Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemą daugiausiai yra pasiekiami tik internete. Ši informacija yra publikuojama oficialiose Austrijos

valstybinių bei federacinių žemių internetinėse svetainėse. Tai iš esmės panaikina būgštavimus, jog internetinė informacija gali būti nepakankamai patikima.

### **Tyrimo problema**

Šiame tyrime remiamasi turimomis žiniomis apie Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Problema formuluojama ir aktualizuojama atsižvelgiant į šiandieninę situaciją valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Tai yra būtina sąlyga, kad tyrimas būtų aktualus.

Lyginant Lietuvos ir Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemas, galima kelti klausimus, ar Lietuvoje įvykdytos reformos duoda akivaizdžius rezultatus, lyginant valstybės tarnautojų mokymo sistemą su funkcionuojančia Austrijoje? Kokie prioritetai valstybės tarnautojų mokymo sistemos funkcionavime ir reformų įgyvendinime išskiriami abejose šalyse, kiek tai susiję su ES lygmenyje paskelbtais prioritetais, ypač, Lisabonos strategijos įgyvendinimu? Kokius rezultatus davė valstybės tarnautojų mokymo sistemos reforma Lietuvoje ir kokius rezultatus ši reforma savo laiku davė Austrijoje? Kokius panašumus turi valstybės tarnautojų mokymo sistemos abejose šalyse mokymo programų turinio ir lavinimo įstaigų tinklo aspektu bei kokie trūkumai ir pranašumai abejų valstybių sistemose gali būti išskiriami? Ar vykdytos bei vykdomos valstybės tarnautojų mokymo sistemos reformos abejose šalyse yra adekvačios viešojo administravimo sektoriaus funkcionavimo pagerėjimui ir kaip yra vertinami reformų rezultatai?

Magistrinių darbų lygmenyje kai kurios problemos jau yra nagrinėtos: mokymo įstaigų tinklas Lietuvoje, tarnautojų mokymo sistemos raida.<sup>1</sup> Tačiau mokymo programų turinio aspektai, pastarųjų metų reformų rezultatai, jų santykis su Europos Sąjungos lygmenyje įgyvendinamais tikslais, dar nėra nagrinėti.

### **Tyrimo objektas**

Valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje ir Austrijoje.

### **Tyrimo dalykas**

Valstybės tarnautojų mokymo sistemą ir jos reformas reglamentuojantys teisės aktai Austrijoje ir Lietuvoje, Europos Sąjungos teisės aktai bei statistinė medžiaga susijusi su tyrimo objektu.

---

<sup>1</sup> Pavyzdžiui: Utaraitė S. Valstybės tarnautojų administracinių gebėjimų tobulinimo spragos ir kvalifikacijos tobulinimo prioritetai. Magistro darbas // [http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D\\_20070105\\_111321-56831](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070105_111321-56831); prisijungimo laikas: 2007-11-21.

Taip pat: Rakauskaitė J. Valstybės tarnautojų mokymo problemos. Magistro darbas // [http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D\\_20060317\\_124628-77261](http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060317_124628-77261); prisijungimo laikas: 2007-11-21.

## **Hipotezė**

Skirtingose Europos Sąjungos šalyse (šio tyrimo atveju – Austrijoje ir Lietuvoje) valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidą lemia Europos Sąjungos lygmeniu užsibrėžti tikslai, tokie kaip Lisabonos strategija.

## **Tyrimo tikslas**

Išnagrinėti Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemas ir jų raidą Europos Sąjungos lygmeniu siekiamų tikslų atžvilgiu.

## **Tyrimo uždaviniai**

1. nustatyti valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidos ir reformų kryptis Lietuvoje;
2. nustatyti valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidos ir reformų kryptis Austrijoje;
3. atlikti Lietuvos ir Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos Turino lyginamąją analizę;
4. nustatyti valstybės tarnautojų mokymo sistemos pranašumus bei trūkumus Austrijoje ir Lietuvoje;
5. Išanalizuoti, kaip įgyvendintos valstybės tarnautojų mokymo sistemos reformos atitinka ES lygmeniu siekiamus tikslus.

## **Tyrimo metodai**

1. Teoriniai:
  - 1.1. mokslinės literatūros analizė;
  - 1.2. teisės aktų analizė;
  - 1.3. statistinių duomenų apdorojimas ir analizė.
2. Praktiniai:
  - 2.1. kokybinis tyrimas – specialistų apklausa;
  - 2.2. įvykdytos apklausos duomenų analizė.

## 1. Literatūros apžvalga

Literatūrą, kurioje kalbama apie Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo problematiką, galima skirstyti į kelias dalis. Visų pirma, tai atskirai Austrijos ir Lietuvos literatūra. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo problematiką nagrinėjanti literatūra dalinama kelias grupes.

Pirmiausiai, tai monografijos, publikuota medžiaga iš įvairių konferencijų ir kiti neperiodiniai leidiniai. Lietuvoje pradėjus vykdyti viešojo administravimo reformą, buvo surengtos kelios konferencijos. Iš esmės, šios konferencijos skirtos aptarti tuo metu rengto Valstybės tarnybos įstatymo<sup>2</sup> aspektus. Tai apima ir valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Tačiau konferencijų medžiagoje apie tai kalbama nedaug. Ko gero, dėl to, jog valstybės tarnautojų mokymo sistema tuo metu dar tik pradėta aktyviau plėtoti.

1998 m. vasario 5 d. įvykusioje konferencijoje „Šiuolaikinės valstybės tarnybos pagrindai“ tik bendrais bruožais užsimenama apie valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Konferencijoje aptariamas Valstybės tarnybos įstatymo projektas. Valstybės tarnautojų mokymo problematika čia minima tik tiek, jog yra pažymima, kad įstatymo projekte yra numatytas atskiras skyrius, skirtas valstybės tarnautojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.<sup>3</sup>

Taip pat yra išleista 1999 metų konferencijos „Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos“ medžiaga. Kai kuriuose pranešimuose kalbama ir valstybės tarnautojų mokymo tema. Pavyzdžiui, V. Nakrošio straipsnyje yra išskiriamos esminės problemos viešojo administravimo srityje, ruošiantis stojimui į ES. Pasak autoriaus, Vidurio ir Rytų Europos valstybėse, taip pat ir Lietuvoje, administracijos yra linkusios į sprendimų priėmimą, o ne jų įgyvendinimą bei priežiūrą. Ši problema yra susijusi su sovietinio laikotarpio paveldu ir gilių demokratinių tradicijų viešojo administravimo sistemoje nebuvimu.<sup>4</sup> Dabar autoriaus teiginius galima vertinti iš laiko perspektyvos, analizuojant pažangą viešojo administravimo srityje, kartu ir valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

Prof. B. Melnikas savo pranešime aptaria valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos modelį, kuris jau dabar iš esmės yra įgyvendintas. Toks institucijų tinklas, įtraukiant aukštąsias mokyklas, siūlančias viešojo administravimo srities išsilavinimą ir Viešojo administravimo institutą, siūlantį kvalifikacijos kėlimo kursus, jau egzistuoja.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Žr.: Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Žin., 1999, Nr. 66-2130.

<sup>3</sup> Šiuolaikinės valstybės tarnybos pagrindai. Valstybės tarnautojų teisinis statusas. Stenografuoti konferencijos protokolai. – Vilnius: Valdymo reformų ir savivaldybių komitetas, 1998, p. 17.

<sup>4</sup> Nakrošis V. Administraciniai gebėjimai valdyti Europos reikalus: Vidurio ir Rytų Europos patirtis // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis Lankas, 1999, p. 38.

<sup>5</sup> Melnikas B. Valstybės tarnautojų kvalifikacijos ugdymo sistemos tobulinimas // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis Lankas, 1999, p. 97 – 100.

Tą pačią problemą plėtoja ir prof. V. Domarkas. Trumpai aptariama viešojo administravimo specialistų mokymo centrų vystymo tuometinė padėtis.<sup>6</sup>

Dar viena konferencija įvyko 1999 metų vasarį. Konferencijos tema „Valstybės tarnybos reforma Lietuvos pasirengimo narystei ES kontekste“. Konferencijos medžiagoje kalbama ir apie valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Čia yra trumpai įvertinama tuometinė situacija. Teigiama, kad siekiant narystės ES, keliami ir aukšti reikalavimai valstybės tarnautojų kvalifikacijai. Pati Europos Sąjunga nėra kompetentinga daryti įtaką tam, kaip kiekviena valstybė narė organizuoja savo valstybės tarnybą. Tačiau kiekvienos valstybės narės viešojo administravimo institucijos turi gebėti taikyti Acquis commounautaire.<sup>7</sup> Ši mintis yra viena iš pamatinių, apibrėžiant valstybių narių viešojo administravimo sistemos santykį su Europos Sąjungos teisine sistema. Tai puikiai iliustruoja, kad kiekvienos valstybės narės valstybės tarnybos problemos sprendžiamos individualiai, tačiau visuomet Europos Sąjungos teisyno kontekste.

Iš mokslinio pobūdžio monografijų galima išskirti A. Raipos ir kitų autorių sudarytą leidinį „Viešojo administravimo efektyvumas“.<sup>8</sup> Greta kitų problemų, čia kalbama ir apie valstybės tarnautojų mokymo sistemos klausimus. Docentas E. Chivickas straipsnyje „Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai“ aptaria teorinius valstybės tarnautojų lavinimo sistemos plėtojimo modelius. Ši informacija ir nuorodos į mokslinę literatūrą gali būti naudingi, nagrinėjant teoriją. Straipsnyje užsimenama ir apie mus dominančią padėtį Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Autorius reziumuoja, kad šiuo metu (straipsnio publikavimo metai – 2001) Lietuvoje jau yra suformuotos prielaidos tarnautojų lavinimui: išleistas Valstybės tarnybos įstatymas. Įstatyme numatyta tarnautojų lavinimo tvarka ir finansavimo principai, įkurtas lavinimo institucijų tinklas.<sup>9</sup> Galima sutikti su autoriumi, nes šie veiksmai buvo tikrai reikšmingi valstybės tarnautojų lavinimo sistemos raidai Lietuvoje. Po kelių metų įstatyminė bazė buvo išplėsta, patvirtinus „Viešojo administravimo plėtros strategiją iki 2010 metų“<sup>10</sup> ir priėmus šią strategiją įgyvendinančius teisės aktus, ypač – valstybės tarnautojų mokymo planus.

---

<sup>6</sup> Domarkas V. Aukštųjų mokyklų potencialo panaudojimo formos, rengiant viešojo administravimo specialistus // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis Lankas, 1999, p. 101 – 103.

<sup>7</sup> Valstybės tarnybos reforma Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungoje kontekste. Stenografuoti konferencijos protokolai. – Vilnius: Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija, 1999, p. 2, 40.

<sup>8</sup> Raipa A. Ir kiti. Viešojo administravimo efektyvumas. – Kaunas: Technologija, 2001.

<sup>9</sup> Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas. – Kaunas: Technologija, 2001, p. 168.

<sup>10</sup> Žr.: Lietuvos Respublikos vyriausybės 2004 m. kovo 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ // Žin., 2004, Nr. 69-2399.



Nagrinėjant valstybės tarnautojų mokymo problematiką Lietuvoje, pagrindinis teisės aktas yra „Valstybės tarnybos įstatymas“, kuriame apibrėžiami esminiai tarnautojų mokymo principai.

Yra du leidiniai, kuriais remiantis, galima geriau suvokti šio įstatymo nuostatus, kartu ir valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Vienas iš šių leidinių, tai „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje“.<sup>11</sup> Leidinys orientuotas į „Valstybės tarnybos įstatymo“ taikymą praktinėje veikloje. Čia plačiau aiškinama kaip yra įgyvendinamos įstatymo nuostatos. Atliekamos įstatyme numatytos procedūros. Antrasis leidinys, tai „Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras“.<sup>12</sup> Jame aiškinamos įstatymo nuostatos, teisiniai aspektai, siekiant konkrečiau suvokti atskirų įstatymo straipsnių nuostatas. Todėl jis yra naudingas ir gilinantis į tarnautojų mokymą reglamentuojančių įstatymo straipsnių nuostatas. Abu šie leidiniai padeda, tyrinėjant valstybės tarnybos įstatymą, išvengti klaidingų interpretacijų.

Kita svarbi literatūros grupė, nagrinėjant valstybės tarnautojų mokymo sistemos problematiką Lietuvoje, yra straipsniai moksliniuose periodiniuose leidiniuose „Viešasis Administravimas“ ir „Viešoji Politika ir Administravimas“. Pirmiausiai galima išskirti kelis straipsnius, publikuotus leidinyje „Viešasis Administravimas“.

B. Melnikas straipsnyje „Modernios visuomenės vadybinis potencialas: žmogiškųjų išteklių valdymas“ formuluoja ir pagrindžia teiginį, kad vadyboje dalyvaujančių žmogiškųjų išteklių kokybė yra esminis pažangios visuomenės veiksnys. Įtaigiai pagrįstas požiūris, jog vadybos specialistų (plačiąja prasme – valstybės tarnautojų) ugdymas, yra prioritetinė veiklos kryptis, kuriant modernios visuomenės vadybinį potencialą.<sup>13</sup>

Kitame straipsnyje „Human Resource Quality: Life – Long Learning Systems for Management Specialists“ autorius iš esmės plėtoja savo tyrimą. Pažymima, jog yra būtina plėtoti integruotas bei individualizuotas universitetines studijas, įgyvendinant „mokymosi visą gyvenimą“ idėją.<sup>14</sup> Tai labiau į teoriją orientuotas straipsnis, kuriame apibendrinamas šioje srityje sukauptas patyrimas.

R. Smaliukienė straipsnyje „Vadovai viešajam administravimui: valstybės tarnautojų ugdymo sistema Lietuvoje“ demonstruoja platų ir modernų požiūrį, jog jauni aukšto lygio specialistai aukštosiose mokyklose turi būti ruošiami labiau integruojant ir susiejant mokymo

---

<sup>11</sup> Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos Mokymo Centras, 2003.

<sup>12</sup> Budbergytė R. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Viešojo Administravimo Institutas, 2004.

<sup>13</sup> Melnikas B. Modernios visuomenės vadybinis potencialas: žmogiškųjų išteklių valdymas // Viešasis Administravimas, 2004, Nr. 4, p. 46 – 57.

<sup>14</sup> Melnikas B. Human Resource Quality: Life – Long Learning Systems for Management Specialists // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 3-4, p. 44 – 56.

dalykus į visumą. O ypač svarbu yra išugdyti lyderio gebėjimus. Deja, dažnai nepakanka dėstytojų kvalifikacijos, trūkstamiems gebėjimams išugdyti.<sup>15</sup>

Kitas autorius, kurio straipsnį „Electronic Government and Public Administration“ verta paminėti, yra D. Brown. Autorius tiesiogiai nekalba apie valstybės tarnautojų mokymo sistemą. Čia yra pabrėžiamas elektroninės valdžios (toliau – el. valdžios) vystymo aktualumas. O šis yra glaudžiai susijęs su valstybės tarnautojų rengimu dirbti su el. valdžios inovacijomis. Pasak D. Brown, viešajame administravime turi būti suformuluotas naujas mąstymas, siekiant užtikrinti, kad el. valdžia visiškai realizuotų savo potencialą.<sup>16</sup>

Bendras A. Veličkos ir A. Minkevičiaus straipsnis „Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje“ yra naudingas, norint susipažinti su valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo iki 2005 metų. Autoriai apibendrina, jog, jų nuomone, Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje yra įsitvirtinusios biurokratinės vertybės, o tai riboja pobiurokratinių, modernių vertybių raidą valstybės tarnautojų darbe.<sup>17</sup>

R. Strazdo ir E. Toločkos straipsnyje „Viešojo administravimo institucijų specialistų inovacinių gebėjimų ugdymas“ yra nagrinėjamas viešojo administravimo institucijų darbuotojų inovacinių gebėjimų ugdymo procesas. Autoriai daro išvadą, jog formaliojo švietimo sistema nėra orientuota į viešojo administravimo specialistų inovacinių gebėjimų ugdymą, todėl didėja tęstinio tobulinimosi svarba. Taip pat yra pateikiamas teorinis modelis, pagal kurį siūloma plėtoti viešojo sektoriaus, mokslo, verslo ir meno institucijų bendradarbiavimą.<sup>18</sup> Straipsnis yra vertingas tuo, jog atliekama ne tik situacijos analizė, bet ir siūlomas modelis, praktiniam problemos sprendimui.

Taip pat galima išskirti kelis straipsnius periodiniame leidinyje „Viešoji Politika ir Administravimas“, tyrinėjantčius valstybės tarnautojų mokymo problematiką.

Jau anksčiau minėtų autorių A. Raipos ir A. Veličkos straipsnyje „Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai“ pagrindinis dėmesys sutelkiamas į valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimo uždavinius. Yra pastebima, kad per 2000 – 2002 metų laikotarpį valstybės tarnautojų mokymo sistema patobulėjo Lietuvos viešojo administravimo

---

<sup>15</sup> Smaliukienė R. Vadovai viešajam administravimui: valstybės tarnautojų ugdymo sistema Lietuvoje // Viešasis Administravimas, 2004, Nr. 4, p. 79 – 84.

<sup>16</sup> Brown D. Electronic Government and Public Administration // Viešasis Administravimas, 2006, Nr. 2, p. 61 – 68.

<sup>17</sup> Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 2, p. 94 – 101.

<sup>18</sup> Strazdas R., Toločka E. // Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 3-4, p. 57 – 62.

instituto veiklos dėka. Tačiau yra pabrėžiama, jog būtina plėsti sistemos tobulinimo galimybes, atsižvelgiant į nacionalinės plėtros prioritetus, apskričių ir savivaldybių uždavinius.<sup>19</sup>

V. Domarkas straipsnyje „Viešasis administravimas akademinų programų raidos aspektu“ aptaria akademinų viešojo administravimo programų genezę įvairiose šalyse. Autorius teigia, kad Lietuvos universitetuose siūlomos viešojo administravimo srities studijų programos buvo rengiamos analizuojant tos srities studijų raidos kitose šalyse tendencijas. Taip pat pastebima, kad tos programos turi būti tobulinamos, įvertinus progresyvias šios mokslo srities tendencijas bei valstybės realios situacijos iššūkius.<sup>20</sup>

I. Žilionienės straipsnyje „Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime“ nagrinėjamos ES ir Lietuvos viešojo administravimo institucijų vykdomos el. valdžios iniciatyvos. Aktuali yra straipsnio dalis, kurioje kalbama apie tarnautojų kompetenciją. Pasak autorės, nuo valstybės tarnautojų kompetencijos labai priklauso, ar bus pasiekti valstybės planai elektroninės valdžios ir elektroninės demokratijos plėtros srityje.<sup>21</sup> Taip pat yra išskiriami valstybinio mąsto tikslai, susiję su tarnautojų mokymu el. valdžios sistemos įgyvendinimo srityje. Taip pat autorė pamini svarbiausius su tuo susijusius dokumentus. O tai yra naudinga nuoroda, norint plačiau susipažinti su šios srities problematika.

Atskirai galima išskirti kelis leidinius, išleistus Viešojo administravimo institutų ir mokyklų tinklo Centrinėje ir Rytų Europoje (The Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, toliau – NISPACEE).

V. Domarkas ir D. Gineitienė leidinyje „Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries“ publikuoja straipsnį „Public Administration Education: Lithuania“. Straipsnyje apžvelgiama tuometinė situacija (2000 metais) valstybės tarnautojų mokymo sistemoje Lietuvoje, pristatomos mokslo įstaigos, teikiančios viešojo administravimo srities išsilavinimą.<sup>22</sup>

M. Jonauskis straipsnyje „Anti-Corruption Education and Training in Lithuania“, skelbtame leidinyje „Enhancing the Capacities to Govern: Challenges Facing the CEE Countries“, pažvelgia į valstybės tarnautojų antikorupcinio švietimo situaciją Lietuvoje. Yra

---

<sup>19</sup> Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji Politika ir Administravimas, 2003, Nr. 5, p. 77 – 83.

<sup>20</sup> Domarkas V. Viešasis administravimas akademinų programų raidos aspektu // Viešoji Politika ir Administravimas, 2002, Nr. 1, p. 21 – 31.

<sup>21</sup> Žilionienė I. Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime // Viešoji Politika ir Administravimas, 2004, Nr. 9, p. 62 – 72.

<sup>22</sup> Domarkas V., Gineitienė D. Public Administration Education: Lithuania // Verheijen T., Nemeč J. (Ed.) Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries. – Bratislava: NISPACEE, 2000, p. 162 – 180.

pristatoma Lietuvos Respublikos nacionalinė antikorupcinė programa. Išskiriami aspektai, susiję su valstybės tarnautojų antikorupciniu mokymu.<sup>23</sup>

Literatūra, kuri nagrinėja Austrijos valstybės tarnautojų mokymo problematiką, šiame darbe apžvelgiama negausiai. Visų pirma, jog Lietuvoje yra prieinama tik dalis tokios literatūros. Antra, jog šio tyrimo teorinė dalis labiau orientuota į teisės aktų analizę. Kadangi Austrijos teisės aktai yra pilnai prieinami internete, atliekant tyrimą nekilo informacijos stygiaus problema.

Keli leidiniai, kuriuos galima išskirti, nėra specializuoti ir orientuoti vien į valstybės tarnautojų mokymo problematiką. Tačiau jie leidžia susipažinti su Austrijos viešojo administravimo sistema, o tai yra svarbu, norint geriau įsigilinti į šio tyrimo problematiką.

Vienas naujausių, taigi, ir aktualiausių leidinių yra H. Dachs ir P. Gerlich išleista knyga „Politik in Österreich“. Dalis leidinio yra skiriama susipažinimui su viešojo administravimo sistema šalyje. Yra išvardintos valstybės tarnautojų grupės, aprašomi valstybės tarnybos funkcionavimo principai.<sup>24</sup>

Su valstybės tarnybos principais Austrijoje supažindina ir Europos Viešojo Administravimo Instituto 1996 metais išleista knyga „Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects“. Tačiau čia yra pateikiama tik labai apibendrinta informacija, greta duomenų apie kitas 14 tuometinių ES valstybių narių viešojo administravimo sistemą.<sup>25</sup> Šiek tiek atnaujintas šis knygos leidimas pasirodo 2001 metais, truputį pakitusiu pavadinimu: „Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments“<sup>26</sup>

Austrijos Federacinės Kanceliarijos 1992 metais išleista knyga „Public Administration in Austria“ taip pat leidžia susipažinti su viešojo administravimo sistema šalyje. Gana smulkiai aptariama visa valstybės tarnybos sistema.<sup>27</sup> Leidinys yra naudingas tuo, jog pateikia nuorodas į teisės aktus, kurie yra reikalingi šiam tyrimui.

Be to, daug aktualios informacijos yra prieinama oficialiose Austrijos Vyriausybės ar federacinių žemių valdžios organų internetinėse svetainėse. Oficialiose internetinėse svetainėse skelbiama informacija yra patikima, todėl ji taip pat naudojama šiame darbe.

---

<sup>23</sup> Jonauskis M. Anti-Corruption Education and Training in Lithuania // Michael B., Kattel R. (Ed.) Enhancing the Capacities to Govern: Challenges Facing the CEE Countries. – Bratislava: NISPACEE, 2004, p. 261 – 276.

<sup>24</sup> Dachs G., Gerlich P. Politik in Österreich. – Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006, p. 201 – 212.

<sup>25</sup> Auer A., Demmke Ch., Polet R. (Ed.) Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 1996, p. 63 – 73, 200 – 205.

<sup>26</sup> Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001, p. 310 – 316.

<sup>27</sup> Federal Chancellery (Ed.) Public Administration in Austria. – Vienna: Federal Chancellery, 1992, p. 277 – 301.

## 2. Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnybos sistemų apžvalga

Vertinti atskirų šalių valstybės tarnybos sistemas Europos Sąjungos kontekste yra gana sudėtinga. Valstybių narių viešojo administravimo sistemų funkcionavimas, tai sritis, kurios ES institucijos negali tiesiogiai įtakoti. Administracinė valstybių narių sandara yra jų pačių kompetencija.

Tačiau netiesiogiai tokia įtaka yra galima. Pagal ES teisės principus, valstybės narės privalo imtis visų priemonių, siekiant įgyvendinti reikalavimus, susijusius su jų naryste Bendrijoje. Pagal Europos Sąjungos sutarties 6 straipsnį, Sąjunga yra grindžiama laisvės, demokratijos, pagarbos žmogaus teisėms ir pagrindinėms laisvėms bei teisinės valstybės principais.<sup>28</sup> Šie principai yra universalūs ir visoms valstybėms narėms bendri. Taigi, jie įtakoja šalių narių administracinę sistemą, kuri turi būti pasiruošusi ir pajėgi įgyvendinti ES reglamentus direktyvas ir sprendimus. Be to, šalys narės turi būti pajėgios tinkamai administruoti Europos Sąjungos lėšas, susijusias su struktūrinės, bendrosios žemės ūkio, regioninės ir kt. politikų įgyvendinimu. Tuo atveju, jei valstybė narė neįgyvendina ES direktyvų, jai gali būti paskirtos Europos Teisingumo Teismo sankcijos.<sup>29</sup> Būtent šis netiesioginis principas ir atspindi Europos Sąjungos ir valstybių narių santykį viešojo administravimo srityje.

Nors kiekvienos valstybės narės administracinė sistema yra savita, tačiau dėl Europos Bendrijų teisės įgyvendinimo visose valstybėse narėse ilgainiui susiformavo vadinamoji „Europos administracinė erdvė“. Iš esmės, tai bendri principai, vienijantys ES valstybių narių administracines sistemas.<sup>30</sup> Prie ES prisijungus naujoms valstybėms, kartu ir Lietuvai, joms teko įsilieti į šią erdvę ir naujai formuoti viešojo administravimo principus, paremtus demokratiniu valdymu.

Schematiškai Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnybos pagrindinius elementus atspindi šios lentelės:

**1 lentelė.** Austrijos valstybės tarnybos sistema

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis valstybės tarnybą	Beamtendienstrechtgesetz (Tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas). Taikomas valstybės lygmenyje. Kiekvienoje federacinėje žemėje valstybės tarnybą reglamentuoja atskiri teisės aktai.
Tarnautojų kategorijos ir išsilavinimo reikalavimai	A1: aukštoji tarnyba: aukštasis universitetinis išsilavinimas; A2: aukštesnioji tarnyba: aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas; A3: profesinė tarnyba: vidurinis išsilavinimas ir 4 metų darbo patirtis A4/A5 kategorijose;

<sup>28</sup> Europos Sąjungos Sutartis, 5 str., 1 d. // Europos Sąjunga. Steigimo dokumentai ir Sutartis dėl Konstitucijos Europai. – Vilnius: Eugrimas, 2005.

<sup>29</sup> Verheijen A.J. Administrative Capacity Development. A Race Against Time? – Hague: WRR, 2000, p. 13.

<sup>30</sup> Ten pat, p. 13.

	A4/A5: vidurinioji tarnyba: vidurinis išsilavinimas ir profesinė kvalifikacija; A6: pagalbinė tarnyba: vidurinis išsilavinimas ir profesinė kvalifikacija.
Įvadinis mokymas	Privalomas. Baigiamas egzaminu.
Tolimesnis mokymas	Savanoriškas.
Priėmimo į valstybės tarnybą amžiaus cenzas	Nuo 18 iki 40 metų.
Valstybės tarnybos organizavimas	Decentralizuotas.
Valstybės tarnybos tipas	Karjeros sistema: 19 atlyginimo kėlimo pakopų, perėjimas į aukštesnę pakopą kas 2 metus.
Tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas	Tik kėlimo pareigose arba akivaizdžiai neproduktyviems darbo rezultatams. Pokalbis su tiesioginiu vadovu. Gali įtakoti tarnautojo atlyginimo koeficiento kėlimą/mažinimą.

**Šaltinis:** Bossaert D., Demmke Ch., etc. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001.

## 2 lentelė. Lietuvos valstybės tarnybos sistema

Pagrindinis įstatymas, reglamentuojantis valstybės tarnybą	Valstybės tarnybos įstatymas. Taikomas visiems valstybės tarnautojams.
Tarnautojų kategorijos ir išsilavinimo reikalavimai	A lygis: aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas; B lygis: aukštasis neuniversitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas; C lygis: vidurinis išsilavinimas ir profesinė kvalifikacija. Visų lygių pareigybės skirstomos į 20 kategorijų, kiekvienai iš jų priskirtas atlyginimo koeficientas.
Įvadinis mokymas	Privalomas.
Tolimesnis mokymas	Savanoriškas. Privalomas tik aukščiausių 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojams.
Priėmimo į valstybės tarnybą amžiaus cenzas	Nuo 18 iki 65 metų.
Valstybės tarnybos organizavimas	Centralizuotas.
Valstybės tarnybos tipas	Mišri sistema. Vyrauja karjeros sistemos elementai: vadovo ir vertinimo komisijos sprendimu tarnautojui gali būti suteikta aukštesnė kvalifikacinė klasė; tarnautojas gali būti perkeltas į aukštesnes pareigas; tarnautojams mokamas atlyginimo priedas už stažą valstybės tarnyboje.
Tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimas	Kas metus. Vertina tiesioginis vadovas bei vertinimo komisija. Tai gali lemti tarnautojo perkėlimą į aukštesnes/žemesnes pareigas bei jo atlyginimo dydį.

**Šaltinis:** Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Žin., 1999, Nr. 66-2130.

Matome, kad esminiai skirtumai tarp Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnybos sistemų išryškėja dėl skirtingų valstybės tarnybos tipų, kadangi Austrijoje vyrauja griežtai reglamentuota

karjeros sistema, o Lietuvoje – mišri sistema su kai kuriais karjeros sistemos elementais. Dar vienas skirtumas, nulemtas valstybių santvarkos, yra tai, kad pavaldumo principas federacinėje Austrijoje yra decentralizuotas, o unitarinėje Lietuvoje – centralizuotas. Tačiau nereikia pamiršti, jog federalizmo principas Lietuvoje egzistuoja savivaldybių lygmenyje.<sup>31</sup> Tačiau valstybės tarnybą, jos karjeros ir mokymo sistemas liečiantys teisės aktai yra taikomi unifikuotai valstybės lygmeniu.

Tarnautojų, priimamų į valstybės tarnybą Austrijoje amžiaus riba yra 40 metų. Tai taip pat yra susiję su šalyje veikiančia karjeros sistema.

Tarnautojų mokymo atžvilgiu, abejose valstybėse yra taikomi privalomojo įvadinio mokymo ir savanoriško tęstinio mokymo principai. Išsamiau apie tarnautojų mokymo sistemų panašumus ir skirtumus kalbama kituose šio darbo skyriuose.

### 3. Pagrindinių įstatymų palyginimas

Kiekvienos šalies valstybės tarnybos sistemą apibrėžia pagrindinis tai reglamentuojantis įstatymas. Šių įstatymų lyginimas yra viena iš pagrindinių teorinio tyrimo dalių šiame darbe. Lyginant teisės aktus galima apibrėžti pagrindinius panašumus ir skirtumus, išryškinti raidos tendencijas valstybės tarnautojų mokymo sistemoje Lietuvoje ir Austrijoje.

Pagrindiniai teisės aktai, kuriose apibrėžiami valstybės tarnautojų mokymo sistemos principai, yra Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas ir Austrijos Beamtendienstrechtgesetz (Tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas, toliau – BDG). Galima atskirai panagrinėti kiekvieną iš jų.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo, priimto 1999 metų liepos 8 d., X skyriuje apibrėžiama valstybės tarnautojų mokymo sistema. Čia aptariame pataisyta ir papildyta 2002 m. balandžio 23 d. įstatymo redakcija. X įstatymo skyrių sudaro 2 straipsniai, kuriuose yra reglamentuojamos valstybės tarnautojų mokymo rūšys, finansavimas bei organizavimas.

45 straipsnyje numatytos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys:

Įvadinis mokymas – tai priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas. Šis įvadinis mokymas yra grindžiamas mokymo programomis, kurių turinys visiems tos pačios kategorijos valstybės tarnautojams yra vienodas. Priimti į pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklause įvadinio mokymo bendrųjų programų, per metus nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklausti.<sup>32</sup> Šio

---

<sup>31</sup> Plačiau žiūrėti: Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas // Žin., 1994, Nr. 55-1049.

<sup>32</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Žin., 1999, Nr. 66-2130, 45 str. 1 d. 1 p.

mokymo tikslas yra suteikti priimtiems į karjeros valstybės tarnautojo pareigas asmenims žinių ir suformuoti įgūdžius, būtinus valstybės tarnautojui.<sup>33</sup>

Kita valstybės tarnautojų mokymo rūšis – kvalifikacijos tobulinimas. Pasak įstatymo, tai tęstinės studijos, specialiųjų profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas. Kvalifikacijos kėlimas gali būti vykdomas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos iniciatyva. Kvalifikacijos kėlimas vykdomas einant esamas pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų. Valstybės tarnautojai, pradėję eiti 18 – 20 kategorijų pareigas, per dvejus metus nuo paskyrimo į šias pareigas dienos privalo išklaudyti patvirtintas 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas.<sup>34</sup> Kvalifikacijos tobulinimas yra sietinas su šiame įstatyme įtvirtinta pareiga mokytis, taip pat su atitinkama teise.<sup>35</sup>

Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimus nustato vidaus reikalų ministras, tačiau ne visais atvejais. Kvalifikacijos tobulinimo bendrąsias programas integracijos į Europos Sąjungą ir personalo vadybos srityse, 18 – 20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko Lietuvos viešojo administravimo institutas. Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos.<sup>36</sup>

46 Valstybės tarnybos įstatymo straipsnyje yra numatytas toks valstybės tarnautojų mokymo finansavimas:

Valstybės tarnautojų mokymą finansuoja valstybė ir savivaldybės. Tam yra numatomos lėšos valstybės ir savivaldybių institucijų biudžetuose. Jos sudaro ne mažiau kaip 1 procentą ir ne daugiau kaip 5 procentus valstybės tarnautojų darbo užmokesčiui nustatytų asignavimų.<sup>37</sup> Taigi, valstybės tarnautojų mokymo finansavimui, šio įstatymo pagrindu, valstybės ir savivaldybių institucijoms yra nustatyta prievolė.

Be to, įstatyme yra numatyta, kad siekiančių tobulinti savo kvalifikaciją valstybės tarnautojų mokymas gali būti finansuojamas ir iš kitų lėšų.<sup>38</sup> Tai reiškia, kad tarnautojai gali mokytis savo lėšomis.

Jei toks mokymas trunka ilgiau kaip 3 mėnesius, su valstybės tarnautoju turi būti sudaroma sutartis, kurioje turi būti apibrėžti atvejai, kada tarnautojas turi grąžinti jo mokymui

---

<sup>33</sup> Budbergytė R. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Viešojo Administravimo Institutas, 2004, p. 204.

<sup>34</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Žin., 1999, Nr. 66-2130, 45 str. 1 d. 2 p.

<sup>35</sup> Žr.: ten pat, 16 str. 1 d. 3 p., 8 p.

<sup>36</sup> Ten pat, 45. str. 2 d.

<sup>37</sup> Ten pat, 46. str. 1 d.

<sup>38</sup> Ten pat, 46. str. 4 d.



skirtas lėšas. Tarnautojas privalo grąžinti jo mokymui išleistas lėšas, jeigu jis savo noru atsistatydina iš pareigų anksčiau negu po vienerių metų nuo mokymų pabaigos arba dėl tarnybinės nuobaudos yra atleidžiamas iš pareigų.<sup>39</sup>

Valstybės tarnybos įstatyme yra skirtas atskiras straipsnis, kuriame apibrėžiami valstybės tarnautojų mokymo organizavimo principai. Prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes numato Vyriausybės patvirtinta valstybės tarnautojų mokymo strategija. Tarnautojų mokymą valstybės ir savivaldybių institucijose organizuoja ir už tai atsako tarnautojus į pareigas priimančys asmenys.<sup>40</sup>

Tokie pagrindiniai principai, reglamentuojantys valstybės tarnautojų mokymo sistemos funkcionavimą, yra apibrėžiami Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme.

Austrijos Respublikos tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas (BDG), išleistas 1979 metų liepos 26 d. yra pagrindinis teisės aktas, apibrėžiantis valstybės tarnautojų mokymo sistemą šalyje. Įstatyme tam yra skirta 13 straipsnių, nuo 23. iki 35. Pagal Austrijos federalizmo principą, šis įstatymas galioja valstybinio lygmens tarnautojams. Federacinių žemių valstybės tarnautojų mokymo principai yra nustatyti įstatymų kiekvienoje federacinėje žemėje atskirai.

Pirmajame skirsnyje kalbama apie bendruosius valstybės tarnautojų mokymo tikslus. Tarnautojų mokymas yra vykdomas, siekiant suteikti valstybės tarnautojams reikiamas žinias ir gebėjimus, be to, juos nuolat gilinti ir tobulinti. Valstybės tarnautojų mokymo sistema yra personalo tobulinimo ir viešojo administravimo vystymo instrumentas. Nuolatinio konsultavimosi su tarnautojais pagrindu yra sudaromos atitinkamos ir aktualios tarnautojų mokymo programos. Įgyvendinto valstybės tarnautojų mokymo rezultatai turi būti stebimi viešojo administravimo įstaigose ir atitinkamai fiksuojami.<sup>41</sup>

24 straipsnyje yra nustatytos šios valstybės tarnautojų mokymo rūšys: pradinis (įvadinis) mokymas; vadybos gebėjimų tobulinimas (management training) bei tęstinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.<sup>42</sup> Valstybės tarnautojų mokymo formos yra: seminarai, paskaitų kursai, elektroninio mokymo sistema, mokymas darbo vietoje, praktika bei savarankiškos studijos.<sup>43</sup>

Įstatyme kiekviena iš tarnautojų mokymo rūšių yra aptariama atskirame skirsnyje, skiriant tam kelis įstatymo straipsnius. Daug dėmesio skiriama tarnautojų pradinio (įvadinio) mokymo principų nustatymui. Pasak įstatymo, pradinis mokymas yra skirtas suformuoti tarnautojo profesiniams, socialiniams ir metodiniams gebėjimams. Valstybės tarnautojo

---

<sup>39</sup> Ten pat, 46. str. 2 d.

<sup>40</sup> Ten pat, 47 str.

<sup>41</sup> Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979). BGBl. Nr. 333/1979, Art. 23, Abs. 1 // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

<sup>42</sup> Ibid, Art. 24, Abs. 1.

<sup>43</sup> Ibid, Art. 24, Abs. 2.

dalyvavimas mokymo renginiuose yra įskaitomas į jo valstybės tarnybos laiką. Pradinį mokymą organizuoja valstybės tarnautoją į tarnybą priimanti institucija. Mokymo tvarką nustato aukštesnė institucija, dažniausiai – ministerija. Ši aukštesnė institucija leidžia įsakymus dėl pradinio tarnautojų mokymo, kurių pagrindu yra nustatomi mokymo planai, sudaromos mokymo programos, organizuojamas tarnautojų egzaminavimas.<sup>44</sup>

Tarnautojo įvadinis mokymas yra privalomas kai yra nustatyta, jog tam tikroms pareigoms eiti yra privalomos atitinkamos pradinės žinios. Tarnautojo mokymo trukmę nustato jį į pareigas priimanti institucija, arba kai ta institucija garantuoja kandidatui tarnybos vietą, kuomet jis sėkmingai baigs pradinį mokymą. Jei tarnautojas neįvykdo mokymo plano (nelanko paskaitų ir pan.), įsakymas dėl jo mokymo yra atšaukiamas, o pats kandidatas nepriimamas į valstybės tarnybą. Jei tai įvyksta nesant kandidato kaltės (dėl ligos ar kitos pateisinančios priežasties), kandidatui leidžiama pradėti mokymo kursą iš naujo.<sup>45</sup>

Pradinis tarnautojo mokymas yra baigiamas egzaminu, kurio tvarką nustato aukštesnė institucija. Ši institucija sudaro komisiją iš asmenų, turinčių reikiamą praktinę ir pedagoginę kvalifikaciją. Komisijos pirmininku yra skiriamas personalo vadybos specialistas, arba turintis šioje srityje pakankamą patirtį specialistas.<sup>46</sup>

Kaip pradinis tarnautojo išsilavinimas gali būti pilnai arba iš dalies įskaičiuojamas anksčiau įgytas išsilavinimas ir darbo patirtis, tiek, kiek tai sutampa su nustatytais atitinkamos mokymo programos reikalavimais.<sup>47</sup>

Dar vienas skirsnis įstatyme yra skiriamas vadybos įgūdžių tobulinimo (management training) ir kvalifikacijos kėlimo sistemos nustatymui. Įstatyme apibrėžiama, jog vadybos įgūdžių tobulinimo sistema tarnauja tobulinant organizacinius, planavimo, kontrolės, personalo valdymo įgūdžius. Todėl yra siūlomos atitinkamos kvalifikacijos kėlimo programos. Yra išskiriamos sritys, kurių gebėjimai pagal vadybos įgūdžių tobulinimo programą yra ugdomi. Tai yra: politinės, ekonominės ir socialinės padėties analizavimas, šių reiškinų įtaka viešojo administravimo sistemai; personalo vadyba ir komandinio darbo vystymas; vidaus biudžeto valdymas; naujausių kompiuterinių ir technologinių inovacijų valdymas. Prieš personalui dalyvaujant šio pobūdžio kursuose yra atliekami orientaciniai testai, kurių pagalba yra sudaromos tikslinės grupės, siekiant padidinti mokymo efektyvumą.<sup>48</sup>

Kitos valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo galimybės yra apibrėžiamos apibendrintai 33 įstatymo straipsnyje. Čia teigiama, jog institucija privalo nuolat sekti situaciją ir užtikrinti atitinkamą savo tarnautojų kvalifikacijos kėlimą, kad jie būtų pajėgūs atlikti savo

---

<sup>44</sup> Ibid, Art. 25 – 26.

<sup>45</sup> Ibid, Art. 27.

<sup>46</sup> Ibid, Art. 29.

<sup>47</sup> Ibid, Art. 30.

<sup>48</sup> Ibid, Art. 32.

pareigas. Yra visokeriopa skatinama iniciatyva, užtikrinant nuolatinio tobulinimosi galimybes valstybės institucijų tarnautojams.<sup>49</sup>

Paskutiniame skyriaus skirsnyje apibrėžiamos federacinio kanclerio pareigos, vystant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Federalinio kanclerio pareigos šioje srityje yra šios: pagal institucijų poreikius siūlyti atitinkamus kvalifikacijos kėlimo kursus valstybės tarnautojams; skatinti podiplominių mokymo programų, skirtų valstybės tarnautojų kvalifikacijos lavinimui aukštosiose mokyklose, kūrimą; užtikrinti, jog valstybės tarnyboje netrūktų pakankamos kvalifikacijos tarnautojų ir suteikti sąlygas šio tikslo įgyvendinimui; kontroliuoti kaip Federacijos lygmenyje yra įgyvendinamos valstybės tarnautojų mokymo programos. Šiam tikslui federacinis kancleris suformuoja tarybą iš valstybės institucijų ir tarnautojų profesinės sąjungos atstovų.<sup>50</sup>

Gana sudėtinga yra išsamiai apžvelgti Austrijos federacinių žemių pagrindinius įstatymus, reglamentuojančius valstybės tarnybą ir tarnautojų mokymą. Juolab, kad esminiai principai dažnai kartojasi. Struktūriškai federacinių žemių tarnautojų mokymą reglamentuojančius principus galima pavaizduoti lentelėje.

### 3 lentelė. Atskirų Austrijos federacinių žemių tarnautojų mokymo reglamentavimas

Federacinė žemė	Įstatymas	Mokymo sistemos principai
Burgenland	Gesetz vom 20. November 1997 über das Dienstrecht der Landesbeamten (Burgenländisches Landesbeamten-Dienstrechtsgesetz 1997 - LBDG 1997).  Burgenlando žemės tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas.	Trys mokymo rūšys: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradinis mokymas;</li> <li>• Kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Įstaigų vadovų mokymas.<sup>51</sup></li> </ul> Kiti principai – kaip ir BDG.
Kärnten	Kärntner Dienstrechtsgesetz 1994 - K-DRG 1994.  Karintijos žemės tarnybinės teisės įstatymas.	Nėra duomenų
Niederösterreich	Niederösterreichischer Landes-Bedienstetengesetz (NÖ LBG).  Žemutinės Austrijos žemės tarnautojų įstatymas.	Nėra duomenų
Oberösterreich	Landesgesetz vom 3. Dezember 1993 über das Dienstrecht der Beamten des Landes Oberösterreich	Keturi privalomojo mokymo moduliai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradinis mokymas;</li> <li>• Bendrųjų žinių suteikimas;</li> <li>• Specialybės žinių suteikimas;</li> </ul>

<sup>49</sup> Ibid, Art. 33.

<sup>50</sup> Ibid, Art. 34 – 35.

<sup>51</sup> Gesetz vom 20. November 1997 über das Dienstrecht der Landesbeamten (Burgenländisches Landesbeamten-Dienstrechtsgesetz 1997 - LBDG 1997), Art. 24, Abs. 2. Landesgesetzblatt Nr. 17/1998 // <http://www.ris.bka.gv.at/Ir-burgenland/>; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

	(Oö. Landesbeamtengesetz 1993 - Oö. LBG).  Aukštutinės Austrijos žemės tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asmeninių savybių ugdymas.</li> </ul> Vėliau yra galimas kvalifikacijos kėlimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialybės srityje;</li> <li>• Asmeninių savybių ugdymo srityje;</li> <li>• Įstaigų vadovų kvalifikacijos kėlimas.<sup>52</sup></li> </ul>
Salzburg	Salzburger Landes-Beamtengesetz 1987 - L-BG.  Zalcburgo žemės tarnautojų įstatymas.	Trys mokymo rūšys: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradinis mokymas;</li> <li>• Kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Įstaigų vadovų mokymas.<sup>53</sup></li> </ul> Kiti principai – kaip ir BDG.
Steiermark	Gesetz über das Dienst und Besoldungsrecht der Bediensteten des Landes Steiermark (Stmk. L - DBR).  Štyrijos žemės darbo užmokesčio ir tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas.	Du privalomojo mokymo moduliai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvadinis mokymas;</li> <li>• Specialybės žinių suteikimas.</li> </ul> Vėliau yra galimas kvalifikacijos kėlimas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialybės srityje;</li> <li>• Asmeninių savybių ugdymo srityje;</li> <li>• Įstaigų vadovų kvalifikacijos kėlimas.<sup>54</sup></li> </ul>
Tirol	Tiroler Landesbeamtengesetz 1998. Tirolio žemės tarnautojų įstatymas.	Nėra duomenų
Vorarlberg	Gesetz über das Dienstrecht der Landesbediensteten 2000.  Forarlbergo žemės tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas.	Keturi mokymo rūšys: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradinis mokymas;</li> <li>• Kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• Praktika darbo vietoje;</li> <li>• Įstaigų vadovų kvalifikacijos kėlimas.<sup>55</sup></li> </ul>
Wien	Nėra duomenų	Nėra duomenų

Galima išskirti esminius panašumus ir skirtumus Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemose, vadovaujantis aptartais pagrindiniais valstybės tarnybą reglamentuojančiais įstatymais abejuose šalyse.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas tarnautojų mokymo sistemą apibrėžia abstrakčiau, nei Austrijos. Lietuvoje yra išskiriamos dvi pagrindinės valstybės tarnautojų mokymo rūšys: įvadinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Austrijoje trys: pradinis (įvadinis) mokymas, vadybos gebėjimų tobulinimas (management training) bei testinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Matome, kad BDG yra įvesta kategorija „Management training“. Tai parodo, kad didelis dėmesys yra teikiamas personalo vadybos inovacijoms ir šios srities įgūdžių ugdymui visų lygių valstybės tarnautojams. Kita vertus, šie principai, Lietuvos atveju, gali būti

<sup>52</sup> Landesgesetz vom 3. Dezember 1993 über das Dienstrecht der Beamten des Landes Oberösterreich (Oö. Landesbeamtengesetz 1993 - Oö. LBG), Art. 16, Abs. 1-3. Landesgesetzblatt Nr. 11/1994 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-oberoesterreich/>; prisijungimo laikas: 2007-09-19.

<sup>53</sup> Salzburger Landes-Beamtengesetz 1987 (L-BG), Art. 5, Abs. 1. Landesgesetzblatt Nr. 1/1987 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-salzburg/>; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

<sup>54</sup> Gesetz über das Dienst und Besoldungsrecht der Bediensteten des Landes Steiermark (Stmk. L - DBR), Art. 22, Abs. 2-4. Landesgesetzblatt Nr. 29/2003 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-steiermark/>; prisijungimo laikas: 2007-09-19.

<sup>55</sup> Gesetz über das Dienstrecht der Landesbediensteten, Art. 11, Abs. 2. Landesgesetzblatt Nr. 50/2000 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-vorarlberg/>; prisijungimo laikas: 2007-09-19.

nustatomi vidaus reikalų ministro patvirtintuose tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimuose. Tačiau Valstybės tarnybos įstatyme tai nėra akcentuojama.

Austrijos BDG, apibrėžiant bendruosius valstybės tarnautojų mokymo tikslus, yra akcentuojamas nuolatinio konsultavimosi su tarnautojais principas, kurio pagrindu yra sudaromos atitinkamos ir aktualios tarnautojų mokymo programos. Tai irgi Lietuvos valstybės tarnybos įstatyme nesutinkamas aspektas. Šiuo būdu gerai atspindimas Naujosios viešosios vadybos<sup>56</sup> principas, išgalėjęs gilesnes demokratinio valdymo tradicijas turinčiose šalyse. Tai yra privataus verslo metodų taikymas viešajame administravime, siekiant didesnio ekonomiškumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratizacijos. Jo pagrindu viešojo administravimo sistemos funkcionavimas yra orientuotas į viešųjų paslaugų klientus, nuolatinę rezultatų analizę bei pasekmių vertinimą.

Interpretuojant šį aspektą, galima teigti, jog valstybės tarnautojų mokymo sistema yra tiesiogiai susijusi su tarnautojų darbo efektyvumu. Šiuo konkrečiu Austrijos atveju, valstybės tarnautojų mokymas yra orientuotas į tokių gebėjimų ugdymą, kurie vėliau leistų kuo efektyviau teikti viešąsias paslaugas.

Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme yra gana konkrečiai apibrėžiama valstybės tarnautojų mokymo finansavimo schema, numatomos finansinės sankcijos, jei tarnautojas išėjęs mokymą palieka postą. Austrijos BDG apie tarnautojų mokymo finansavimą nėra kalbama.

Grįžtant prie tarnautojų mokymo turinio, abejose šalyse galioja esminis, su pradiniu (įvadiniu) tarnautojų mokymu susijęs principas: valstybės tarnautojas turi išeiti įvadinį mokymą, jei jis to nėra padaręs dirbdamas ankstesnėse pareigose, arba nėra baigęs atitinkamų mokslų, kurie atitiktų įvadinio mokymo reikalavimus. Austrijos atveju tarnautojo pradinio mokymo sąvoka yra platesnė. BDG yra skirta daug vietos šio aspekto aptarimui. Čia apibrėžiama visa pradinio mokymo sistema, egzaminavimo vykdymas. Šios detalės gali būti apibrėžiamos ir atskiruose teisės aktuose, tačiau Austrijos atveju jos sutinkamos Tarnautojų tarnybinės teisės įstatyme.

Taip pat ir kalbant apie vadybinių įgūdžių tobulinimą, BDG yra išvardintos sritys, kurių žinių tobulinimas yra siūlomas valstybės tarnautojams. Lietuvos Valstybės tarnybos įstatyme tokios sritys nėra išvardintos, o detalizuojamos atskiruose teisės aktuose.

Dar vienas aspektas, sutinkamas tik Austrijos BDG, yra federacinio kanclerio pareigos, vystant valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą. Čia yra akcentuojama tiesioginė federacinio kanclerio atsakomybė už valstybės tarnautojų kvalifikacijos plėtojimą.

---

<sup>56</sup> Daugiau apie Naująją viešąją vadybą žiūrėti: Raipa A. (red.) Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007.

Bendrai galima vertinti, jog Austrijos tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas, Lyginant su Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymu yra modernesnis keliais aspektais. Čia sutinkami Naujosios viešosios vadybos principai, kai kurie aspektai aptariami daug konkrečiau nei Lietuvos atveju. Tačiau BDG nėra kalbama apie valstybės tarnautojų mokymo finansavimą bei finansinę atsakomybę, tarnautojui pasitraukiant iš tarnybos.

Kai kurie bendri principai yra būdingi abiejų šalių sistemoms: privalomojo pradinio mokymo principas, nenutrūkstamo tarnautojų kvalifikacijos kėlimo principo įgyvendinimo siekimas, norint užtikrinti kuo efektyvesnę viešojo administravimo sistemos funkcionavimą.

## 4. Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida

### 4.1 Administracinės struktūros raidos apžvalga

Modernios valstybinės administracijos sistemos užuomazgas Austrijoje galima išvelgti absoliutizmo laikotarpyje, XVIII amžiaus viduryje. Habsburgų dinastija, valdžiusi didelę dalį Centrinės Europos, išvystė ir gana platų administracinį aparatą. Po 1749 metų administracinės reformos buvo unifikuota administracinė sistema tuometinėje Austrijos Imperijoje. Monarcho interesams atstovauti sudarytos kelios aukščiausios valdžios institucijos: Direktoratas – atsakingas už regionų valdžios organų kontrolę bei Valstybinė Kanceliarija – atsakinga už tarptautinę politiką ir finansus. Žemesniame lygmenyje veikė gubernatoriai, pavaldūs monarchui. Savivaldos lygmenyje tam tikrą savarankiškumą išlaikė miestų municipalitetai.<sup>57</sup> Šiuo laikotarpiu šalyje įsitvirtino unitarinė administracinė sistema, tačiau neilgam.

1849 metais padedami konstitucionalizmo pagrindai, šalis tampa konstitucine monarchija. Buvo įtvirtinti visuomenės interesų atstovavimo ir regionų savarankiškumo principai. Įvesta ministerijų sistema, kuri dabar yra įprasta kiekvienai demokratinei valstybei. Viduriniajame lygyje atsirado atstovaujantieji valdžios organai – Landtagai, atskirose žemėse priimamos vietos konstitucijos, įtvirtinami federalizmo principai.<sup>58</sup>

Pasikeitus politinei situacijai Europoje po Pirmojo Pasaulinio karo, 1918 metais įkuriama Austrijos Respublika. 1920 metų konstitucija numato Federacinės Vyriausybės bei Parlamento įsteigimą. Taip pat dar kartą įtvirtinamas federalizmo principas – savarankiška federacinių žemių administracinė sistema. Situacija pasikeičia Antrojo pasaulinio karo laikotarpiu, kuomet hitlerinės Vokietijos okupuotoje Austrijoje administracija tampa unitarine. Šaliai priskiriamas Vokietijos Trečiojo Reicho žemių statusas. Pasibaigus Antrajam Pasauliniam karui šalis išgyvena dualistinės valdžios dešimtmetį. Šalyje atkuriami demokratinės valdžios

<sup>57</sup> Brauner W. History of Structure of General Administration in Austria // Federal Chancellery (Ed.). Public Administration in Austria. – Vienna: Federal Chancellery, 1992, p. 37.

<sup>58</sup> Ibid, p. 44 – 45.

pagrindai tačiau išlieka Austriją okupavusių valstybių sąjungininkių JAV, Didžiosios Britanijos, SSRS ir Prancūzijos kontrolė. Visiškas suverenitetas atstatomas 1955 metais.<sup>59</sup>

Taigi, modernios demokratinės Austrijos administracinės sistemos pagrindai egzistuoja nuo 1918 metų. Šios sistemos vystymosi užuomazgas galima rasti dar XVIII amžiuje. Federalizmo principai šalyje vystėsi nuo XIX a. vidurio. Šios ilgos demokratinės valdžios tradicijos reikėtų nepamiršti ir nagrinėjant smulkesnius viešojo administravimo aspektus, mūsų atveju – tarnautojų mokymo sistemos raidą.

#### **4.2 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai iki įstojimo į ES**

Atskaitos tašku, nagrinėjant Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidą, galima laikyti 1979 metus, kuomet buvo išleistas Tarnautojų tarnybinės teisės įstatymas (BDG). Įstatyme nustatyta valstybės tarnybos sistema pradėta keisti besiruošiant Austrijai jungtis prie Europos Sąjungos. Daugiau nei dešimtmečio laikotarpio informacija apie šalyje vykdytas reformas yra sunkiai prieinama, dėl neegzistuojančių to laikotarpio internetinių šaltinių.

Pagal pradines, 1979 metais nustatytas BDG nuostatas, už valstybės tarnautojų mokymą buvo atsakinga Federacinė viešojo administravimo akademija, pavaldi federaciniam kancleriui. Ji nustatė visų rūšių tarnautojų mokymo procedūras: pradinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas bei įstaigų vadovų mokymas.<sup>60</sup>

1992 metais pradėta diskutuoti apie šios sistemos reformavimą. Apibrėžtos pagrindinės reformos gairės. Keliami uždaviniai suteikti valstybės tarnautojui išsilavinimą, leisiantį būti konkurencingu specialistu darbo rinkoje. Turi būti vystomi „mokymosi visą gyvenimą“ modeliai, kam anksčiau buvo teikiama per mažai dėmesio. Taip pat yra pažymima, kad pagrindinis uždavinys, kurį reikia įvykdyti, yra tarnautojų mokymo sistemos decentralizacija, paliekant kuo mažiau funkcijų Federacinei Vyriausybei. Tarnautojų mokymas turi pereiti į ministerijų, kurioms pavaldžios atitinkamos viešojo administravimo institucijos, kompetenciją.<sup>61</sup> Tokių reformų būtinybė yra deklaruojama 1992 metais.

1990 metais valstybės tarnautojų skaičius Austrijoje peržengė 300 tūkstančių. Turint omenyje federalizmo principą, decentralizacija turėjo būti įvesta ir tarnautojų mokymo sistemoje. Žemiau pateikta diagrama atspindi valstybės tarnautojų skaičiaus kitimą Austrijoje nuo 1960 iki 1990 metų.

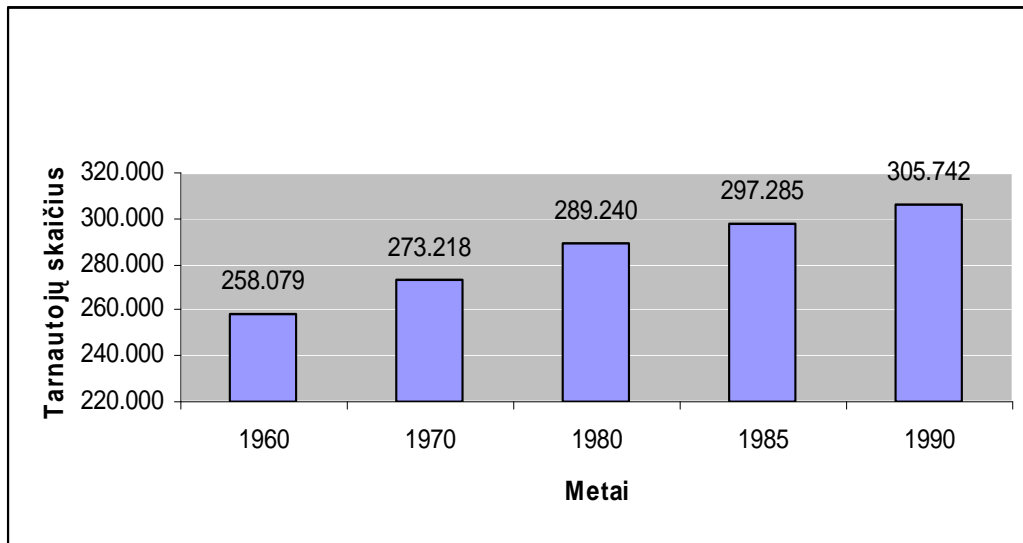
---

<sup>59</sup> Bihl W. Von der Donaumonarchie zur Zweiten Republik. Daten zur österreichischen Geschichte seit 1867. – Wien: Böhlau, 1989, S. 220 – 244.

<sup>60</sup> Jabloner C. Personnel in Public Administration // Federal Chancellery (Ed.). Public Administration in Austria. – Vienna: Federal Chancellery, 1992, p. 281.

<sup>61</sup> Ibid, p. 293.

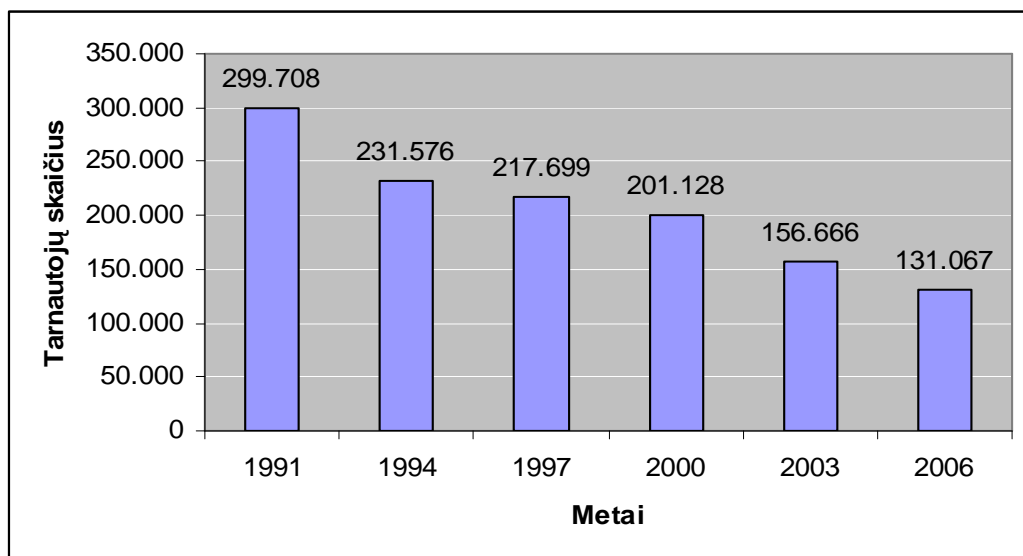
**1 diagrama.** Valstybės tarnautojų skaičius Austrijoje 1960-1990 m.



**Šaltinis:** Jabloner C. *Personnel in Public Administration // Federal Chancellery (Ed.). Public Administration in Austria.* – Vienna: Federal Chancellery, 1992, p. 295.

Matome, jog valstybės tarnautojų skaičius 1960 – 1990 m. laikotarpiu tendencingai augo. Tai galima sieti su valstybės aparato augimu, viešųjų paslaugų spektro plėtimusi. Kita vertus, čia įtraukiami ir mokytojai, aukštųjų mokyklų dėstytojai, policininkai, gydytojai ir pan. Todėl yra sunku apibrėžti, kiek iš šių tarnautojų dirbo valstybės administraciniame aparate. Kitoje diagramoje parodomas 1991 – 2006 m. valstybės tarnautojų skaičiaus kitimo tendencijos.

**2 diagrama.** Valstybės tarnautojų skaičius Austrijoje 1991-2006 m.



**Šaltinis:** Dachs H., Gerlich P. u.a. (Hrsg.). *Politik in Österreich.* – Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006, S. 207.



Antroje diagramoje jau yra matoma atvirkštinė tendencija. Nuo 1991 iki 2006 metų tarnautojų šalyje sumažėjo daugiau nei dvigubai. Tai lėmė kelios priežastys. Visų pirma, valstybės tarnautojų skaičius buvo mažinamas valstybės iniciatyva. Įvykdytos reformos pagrindu, daugelio sričių valstybės tarnautojai tapo dirbančiais pagal darbo sutartį ir neturinčiais valstybės tarnautojo statuso. Antra, elektroninės valdžios inovacijų įgyvendinimas, leido sumažinti viešąsias paslaugas teikiančių tarnautojų skaičių. Taigi, iš esmės nebuvo jokio priežastinio ryšio tarp Austrijos įstojimo į Europos Sąjungą 1995 metais bei valstybės tarnautojų skaičiaus kaitos. Kaip matome, ši kaita vyko dėl vidinių reformų.

Su valstybės tarnautojų mokymo sistema tai susiję tuo, kad Federalinė viešojo administravimo akademija, įkurta 1975 metais, turėjo koordinuoti iki 1990 m. didėjančius, o po 1990 m. mažėjančius valstybės tarnautojų mokymo srautus. Ilgainiui buvo nuspręsta, jog centralizuotu principu veikianti sistema nėra lanksti bei produktyvi. Tačiau ši reforma įgyvendinta jau po šalies įstojimo į Europos Sąjungą. Apie tai šiame darbe bus kalbama vėliau.

Svarbus BDG pakeitimas įvykdytas 1994 m. Tai jau atspindi Austrijos pasirengimą narystei ES. 1994 m. redakcija papildoma 39a straipsniu, kuriame kalbama, jog aukštesnioji, pagal pavaldumo principą, institucija su tarnautojo sutikimu gali:

- komandiruoti valstybės tarnautoją mokytis į tarptautinę instituciją, kuri dirba Europos integracijos srityje;
- komandiruoti tarnautoją tais pačiais tikslais į kitos šalies atitinkamą instituciją;
- pradinio mokymo arba kvalifikacijos kėlimo tikslais siųsti tarnautoją į kitą instituciją savo šalyje.<sup>62</sup>

Iš esmės, šis pakeitimas liudija kelis svarbius pokyčius. Į pagrindinį valstybės tarnybą ir tarnautojų mokymą reglamentuojantį įstatymą yra įtraukiama Europos integracijos sąvoka. Valstybės tarnautojų mokymo sistema pradedama reformuoti, siekiant kelti jų kompetenciją Europos Sąjungos reikalų srityje. Paskutiniu paminėtu punktu pradedamas įgyvendinti valstybės tarnautojų mokymo sistemos decentralizacijos principas. Pagal kurią nuo šiol valstybės tarnautojas siunčiamas tobulintis ne būtinai į Federacinę viešojo administravimo akademiją, bet pagal aukštesnės institucijos (ministerijos) nustatytą tvarką, į nurodytą mokymo įstaigą.

---

<sup>62</sup> Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979). BGBl. Nr. 333/1979, Art. 39a // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

### 4.3 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai po įstojimo į ES

Nuo 1995 m. sausio 1 d. Austrija tapo Europos Sąjungos nare. Šalies viešojo administravimo sistemai tai iškėlė naujus uždavinius. Kaip ir kiekviena valstybė narė, Austrija turėjo integruoti savo taisyne sistemą į Europos Sąjungos *Acquis communautaire*. Šalies viešojo administravimo sistema turėjo būti reformuota dirbti naujomis sąlygomis.

Pagal 1993 m. Kopenhagos Europos Vadovų tarybos susitikime nustatytus principus, valstybėms kandidatėms iškeltos privalomos sąlygos stojimui į ES:

- stabiliai veikiančios demokratinės institucijos;
- įstatymo viršenybė;
- žmogaus teisių ir mažumų gynimas;
- funkcionuojanti rinkos ekonomika pajėgumas konkuruoti ES rinkoje;
- atsakomybės, susijusių su prisijungimu prie politinės ekonominės ir monetarinės unijos, prisiėmimas.<sup>63</sup>

Šiuos kriterijus demokratijos tradicijas ir laisvą rinkos ekonomiką po Antrojo Pasaulinio karo išsaugojusi šalis lengvai atitiko. Papildomas kriterijus atsirado po 1995 m. Madrido Europos Vadovų tarybos susitikimo:

- valstybių kandidačių administracinių ir teisinių struktūrų pertvarkymas bei prisitaikymas prie ES reikalavimų.<sup>64</sup>

Tai jau tiesiogiai susiję su tarnautojų mokymo sistema, jos pertvarkymo ir pritaikymo prie pakitusių poreikių būtinumu. Todėl Austrijos valstybės tarnautojų mokymo srityje toliau vykdoma nuosekli reforma. Tęsimas mokymo sistemos decentralizacijos procesas, apie kurį jau kalbėta šiame darbe. Yra panaikinama 1979 metais BDG apibrėžta nuostata, jog už valstybės tarnautojų mokymą yra atsakinga Federacinė viešojo administravimo akademija. 2002 metais panaikinamas Federacinės viešojo administravimo akademijos įstatymo galiojimas. Pati akademija perorganizuojama ir tampa viena iš tarnautojų mokymo įstaigų, tačiau praranda koordinuojantį vaidmenį. Tai nustato Valstybės tarnybos centralizuoto reguliavimo panaikinimo įstatymas (vertimas pagal prasmę, tiesioginis pavadinimo vertimas nėra įmanomas).<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> European Council in Copenhagen 21-22 June 1993. Conclusions of the Presidency, p. 13 // [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

<sup>64</sup> European Council in Madrid 15-16 December 1995. Conclusions of the Presidency // [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/ec/00400-C.EN5.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ec/00400-C.EN5.htm) ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

<sup>65</sup> Deregulierungsgesetz – Öffentlicher Dienst 2002 // BGBl. Nr. 119/2002, Art. 21, Abs. 28.

Šiame įstatyme taip pat yra apbrėžiamos ir svarbios nuostatos, keičiančios tarnautojų mokymo sistemos principus. Iki 2002 m. valstybės tarnautojų mokymas yra skirstomas į:

- pradinį mokymą;
- kvalifikacijos kėlimą;
- vadovų mokymą.<sup>66</sup>

Nuo 2002 m. šis skirstymas yra keičiamas į:

- pradinį mokymą;
- vadybos gebėjimų tobulinimą (management training);
- tęstinį mokymą ir kvalifikacijos kėlimą.<sup>67</sup>

Toks skirstymas buvo įtrauktas į BDG 2002 metais ir galioja dabartiniame Austrijos Tarnautojų tarnybinės teisės įstatyme. Šiame darbe plačiau apie tai kalbama skyriuje „Pagrindinių įstatymų palyginimas“.

Be to, atsiranda papildomas straipsnis, kuriame nustatomi karjeros kėlimo principai neturint teisės, socialinių arba ekonomikos mokslų srities aukštojo išsilavinimo. Jei šios srities išsilavinimas yra būtina sąlyga tarnautojui užimti norimą postą, tokį išsilavinimą gali atstoti specialūs kursai. Kursus leidžiama lankyti tik tiems kandidatams kurie:

- turi vidurinį išsilavinimą arba pagal Austrijos švietimo sistemoje galiojančią tvarką yra išlaikę stojamuosius egzaminus į socialinių mokslų krypties specialybę, bet nestudijavę;
- turi dešimties metų valstybės tarnybos federaciniame lygmenyje patirtį arba dešimties metų tarnybos federacinės žemės lygmenyje patirtį, iš kurių paskutiniųjų 2 metų patirtis būtų federaciniame lygmenyje;
- gali pateikti jį mokytis siunčiančios institucijos pažymą apie pakankamas savo darbo srities žinias.<sup>68</sup>

Ši principas puikiai iliustruoja, jog Austrijos valstybės tarnyboje funkcionuoja karjeros sistema, leidžianti ir atitinkamo išsilavinimo neturintiems valstybės tarnautojams kilti karjeros laiptais.

---

<sup>66</sup> Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979). BGBl. Nr. 333/1979, Art. 23, Abs. 2. (Žiūrėti seną įstatymo redakciją iki 2002 m.) // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

<sup>67</sup> Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979). BGBl. Nr. 333/1979, Art. 24, Abs. 1 // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-30.

<sup>68</sup> Ibid, Anlage 1.13.

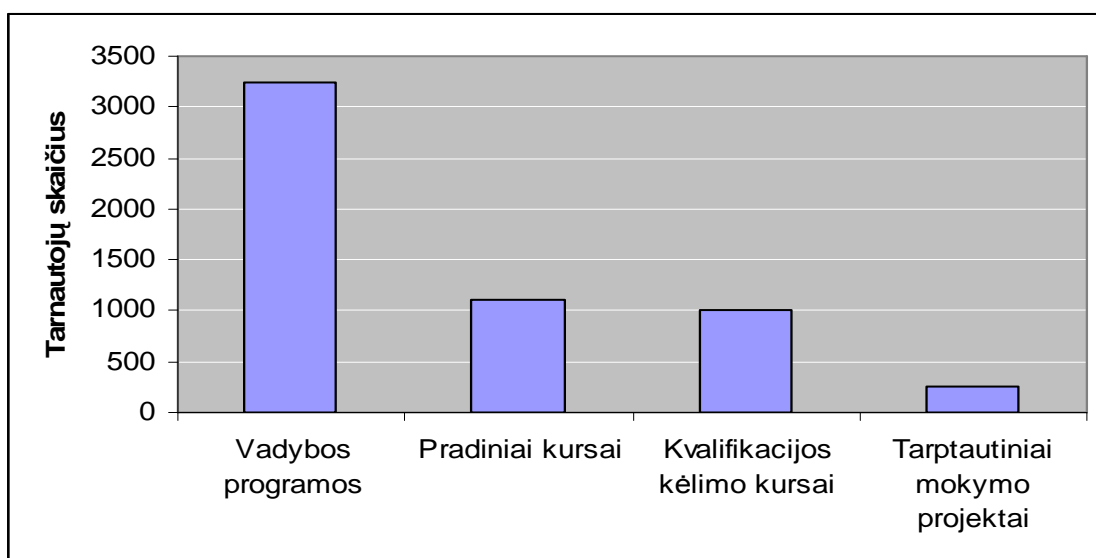
#### 4.4 Valstybės tarnautojų mokymas Lisabonos strategijos įgyvendinimo kontekste

Toliau apie tarnautojų mokymo sistemos raidą Austrijoje galima kalbėti Lisabonos strategijos įgyvendinimo kontekste. 2000 m. Lisabonos Europos Vadovų tarybos susitikime išreikšti uždaviniai valstybėms narėms sukurti žiniomis grįstą ekonomiką, taikyti inovacijas ekonomikos reformoje bei socialinės gerovės ir švietimo sistemų modernizavime.<sup>69</sup> Pagal suformuluotus uždavinius valstybės narės kuria nacionalines strategijas šiems tikslams įgyvendinti.

Lisabonos strategijoje viešojo administravimo sektoriui keliamas reikalavimas: iki 2003 metų sukurti elektroninę prieigą prie pagrindinių viešųjų paslaugų.<sup>70</sup> Tai verčia modernizuoti tarnautojų mokymo sistemą, kad specialistai būtų pajėgūs dirbti naujomis sąlygomis. Nuo 2003 m. Austrijos valstybės tarnautojų mokyme susikoncentruota ties dviem pagrindiniais prioritetais:

- tarnautojų vadybinių gebėjimų gerinimu;
- parengimu dirbti su elektroninės valdžios inovacijomis.

**3 diagrama.** Kursų lankymo pasiskirstymas pagal mokymo rūšis 2003 m.



**Šaltinis:** Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung 2004, S. 86. // [http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004\\_web.pdf](http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004_web.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

Matome, jog akivaizdžiai daugiausia buvo lankoma vadybos įgūdžių gerinimo kursų. Lyginant su kvalifikacijos kėlimo kursais, vadybos kursus lankė daugiau nei du kartus valstybės tarnautojų. Iš esmės vadybos kursų tikslinė grupė yra viešojo administravimo įstaigų vadovai ir

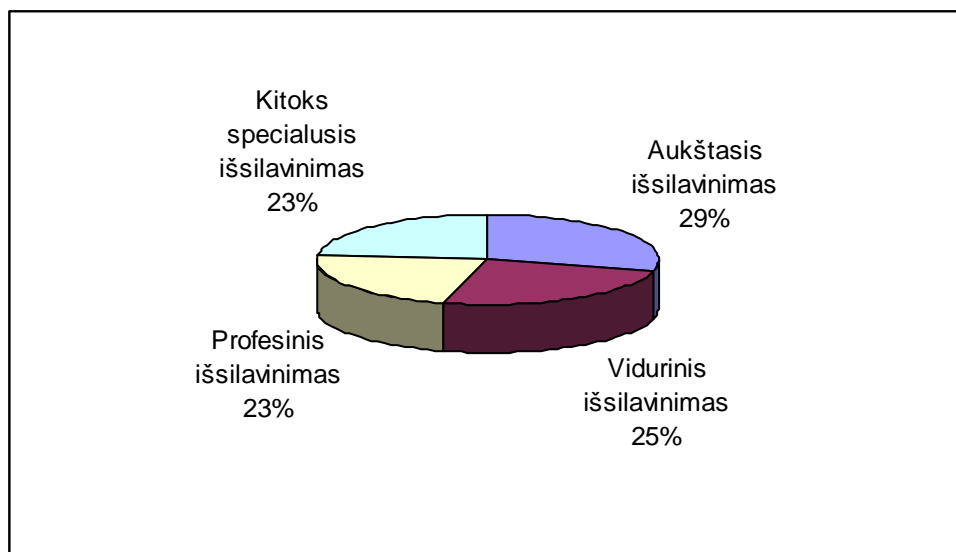
<sup>69</sup> European Council in Lisbon 23-24 March 2000. Conclusions of the Presidency, p. 13. //

<http://www.europarl.europa.eu/bulletins/pdf/1s2000en.pdf> ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

<sup>70</sup> Ibid, p. 14.

aukštesnio lygio (A1 ir A2) specialistai, siekiant atitikti ES reikalavimus.<sup>71</sup> Vadybos mokymo programos valstybės tarnautojams Austrijoje įgyvendinamos nuo 2003 metų.

**4 diagrama.** Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą 2006 m.



**Šaltinis:** Das Personal des Bundes. Daten und Fakten, S. 28. // <http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/5/Personaljahrbuch2006.pdf> ; prisijungimo laikas: 2007-09-17.

Iš ketvirtosios diagramos matome, kad daugiau nei ketvirtadalį Austrijos valstybės tarnautojų sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys specialistai. Taigi, vadybos įgūdžių gilinimo mokymo programų įgyvendinimo mastas yra tikrai didelis. Apie mokymo programas įgyvendinančias mokymo įstaigas ir mokymo programų turinį kalbama kitame šio darbo skyriuje.

Mokymo programos darbui su el. valdžios inovacijomis taip pat yra įgyvendinamos nuo 2003 metų. Pirmoji mokymus pradėjo vykdyti Austrijos Respublikos užsienio reikalų ministerija, parengusi nuotolinio mokymo internetu programą, kurios pagalba 2003 – 2006 m. laikotarpiu buvo apmokyti 168 elektroninių duomenų apdorojimo administratoriai. Vėliau ši nuotolinio mokymo platforma buvo panaudota ir kitų specialistų rengimui. Šiuo metu nuotolinio mokymosi internetu programos padeda per metus sutaupyti nuo 70 iki 100 tūkst. eurų.<sup>72</sup> O tokio pobūdžio inovacijų diegimas tarnautojų mokymo sistemoje, tai vienas iš reikšmingų žingsnių žinių Lisabonos strategijos įgyvendinimo nacionaliniu mastu link.

<sup>71</sup> Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung 2004, S. 84. //

[http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004\\_web.pdf](http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004_web.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

<sup>72</sup> Das Verwaltungsinovationsprogramm der Bundesregierung. Ziele – Maßnahmen – Ergebnisse. Bilanz 2006, S. 42. // [http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch\\_VIP.pdf](http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch_VIP.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-09-18.

## 5. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raida

### 5.1 Administracinės struktūros raidos apžvalga

Viduramžiais Lietuvos Didžiojoje Kunigaikštystėje susiformavęs bajorijos sluoksnis išlaikė išskirtines teises į politines ir administracines pareigybes iki pat Lietuvos – Lenkijos Respublikos panaikinimo XVIII amžiaus pabaigoje. Bandymai modernizuoti administracinį aparatą buvo užfiksuoti 1791 m. gegužės 3 d. konstitucijoje. Tuomet, pagal prancūzų švietėjų idėjas, įgyvendintas valdžių padalijimo principas, sudaroma ministrų taryba ir keturios ministerijos. Konstitucija skelbė naują valstybės formą – konstitucinę monarchiją. Miestiečiams garantuota atskira nuo bajorų administracija bei pirmą kartą leista užimti žemutinius postus valstybės tarnyboje.<sup>73</sup>

Lietuvai patekus į Rusijos Imperijos sudėtį, čia pritaikytas bendras administracinis modelis. Lietuviškas žemes valdė caro paskirtas generalgubernatorius, administracijoje postus užėmė carui pavaldūs kitataučiai. Tik XIX amžiaus antroje pusėje miestiečiams buvo leista sudarinėti miestų valdybas, o po 1905 – 1907 m. revoliucijos pasikeitė situacija valstybės administracijoje. Vis dažniau leista lietuvių inteligentijos atstovams užimti administracinius postus valstybės institucijose.<sup>74</sup>

Tarpukaryje, 1918 – 1940 laikotarpiu, Lietuvoje pirmą kartą buvo įkurta demokratinė administracija. 1922 m. rugpjūčio 1 d. konstitucija nustatė, kad Lietuvos santvarka – parlamentinė respublika. Atskiru įstatymu buvo apibrėžtos vietos savivaldos administracijų teisės.

Sovietmečio valdžios institucijos Lietuvoje: Ministrų Taryba bei parlamento funkcijas vykdžiusi LTSR Aukščiausioji Taryba, kitos valstybės administracijos ir vietos valdžios įstaigos buvo sudaryti iš lojalių komunistų partijos narių, dažnai neturinčių pakankamos kompetencijos vykdyti administracines funkcijas. Griežtai hierarchizuota postų sistema, vadinamoji „nomenklatūra“, buvo šalies administracinio aparato pagrindu.<sup>75</sup>

Demokratinė aukščiausios valstybinės valdžios ir administracinė sistema atkurta Lietuvoje 1990 – 1991 metais. Lyginant su Austrija, buvo prarastas beveik pusės amžiaus laikotarpis, kurio metu negalėjo vystytis rinkos ekonomika ir demokratinio valstybės administracinio aparato funkcionavimas.

---

<sup>73</sup> Jučas M., Lukšaitė I., Merkys V. Lietuvos istorija. Nuo seniausių laikų iki 1917 metų. – Vilnius: Mokslas, 1988, p. 92.

<sup>74</sup> Ten pat, p. 138, 170.

<sup>75</sup> Antanaitis K. Lietuviškoji sovietinė nomenklatūra. – Kaunas: VDU, 1998, p. 9 – 28.

## 5.2 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai iki įstojimo į ES

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, pradėta kurti demokratinė administracinė sistema. Jos pagrindu tapo 1995 m. priimtas Valdininkų įstatymas. Tiesa, apie valdininkų mokymo sistemą čia tik užsimenama. Lietuva, kaip ir kitos Vidurio ir Rytų Europos šalys, neturėjo vientisos valstybės tarnybos tarybinio laikotarpio metu.<sup>76</sup> Kiekviena valstybės institucija buvo atsakinga už visus personalo klausimus. Todėl iš šio laikotarpio nebuvo galima perimti patirties, kuri būtų naudinga plėtojant demokratinę viešojo administravimo sistemą.

Toliau valstybės tarnautojų mokymo sistema plėtojosi gana kryptingai ir buvo nulemta narystės Europos Sąjungoje siekiu. Judant link šio strateginio tikslo turėjo būti įgyvendinti reikalavimai administraciniam aparatui, gebėti taikyti *Acquis Commounautaire*. Tinkamas šios funkcijos atlikimas reikalavo buvimo adekvačių institucijų ir jose dirbančių aukštos kvalifikacijos valstybės tarnautojų. 1997 m. paskelbtoje Europos Komisijos nuomonėje apie Lietuvos pasirengimą pradėti derybas dėl narystės ES, pažymima, kad šalyje veikia demokratinė valdžios sistema, rinkos ekonomika bei yra gerbiamos žmogaus teisės.<sup>77</sup> Taip pat, daugeliu kitų aspektų Lietuva atitinka Kopenhagos kriterijus, kurie jau aptarti šiame darbe anksčiau. Vis dėlto, kalbant apie mums aktualią viešojo administravimo sritį, pastebimi akivaizdūs kvalifikacijos stokos požymiai.<sup>78</sup>

1999 metais priimtas Valstybės tarnybos įstatymas, apibrėžė valstybė tarnautojų mokymo sistemą. Remiantis įstatyme nustatytais principais, pradėta plėtoti valstybės tarnautojų mokymo reforma. Įstatymo nuostatos patikslintos 2002 metų redakcijoje. Jos plačiau aptariamos šio darbo skyriuje „Pagrindinių įstatymų palyginimas“.

1999 metų Europos Komisijos nuomonė dėl Lietuvos pasirengimo stoti į ES buvo palanki. 2000 metais pradėtos derybos dėl narystės. Žemiau lentelėje chronologiškai pateikiami derybų metinių ataskaitų duomenys, susiję su Lietuvos pažanga valstybės tarnautojų mokymo sistemoje.

---

<sup>76</sup> Nakrošis V. Administraciniai gebėjimai valdyti Europos reikalus: Vidurio ir Rytų Europos šalių patirtis // Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis Lankas, 1999, p. 38.

<sup>77</sup> Agenda – 2000. Commission Opinion on Lithuania's Application for Membership of the European Union. Part C: Summary and Conclusion // [http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/opinions/lithuania/li-op\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/opinions/lithuania/li-op_en.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

<sup>78</sup> Valstybės tarnybos reforma Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungoje kontekste. Stenografuoti konferencijos protokolai. – Vilnius: Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija, 1999, p. 2 – 3.

**4 lentelė.** Europos Komisijos nuomonė apie Lietuvos pažangą vystant valstybės tarnautojų mokymo sistemą 2000-2003 m.

Metai	Europos Komisijos nuomonė	
	Teigiami pasiekimai	Pastabos
2000 <sup>79</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradėta kurti valstybės tarnautojų mokymo strategija, ruošiantis narystei ES;</li> <li>• Pastebimai išplečiama Lietuvos viešojo administravimo instituto veikla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trūksta specializuotų valstybės tarnautojų mokymo programų.</li> </ul>
2001 <sup>80</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tęsimas Nacionalinės valstybės tarnautojų mokymo strategijos rengimas, ruošiantis narystei ES;</li> <li>• 2000 – 2001 m. laikotarpiu Viešojo administravimo institutas vykdo penkis tarptautinius projektus;</li> <li>• Šiuo laikotarpiu suorganizuota apie 140 mokymo seminarų, kuriose dalyvavo 2400 valstybės tarnautojų iš 70 institucijų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarnautojų mokymo sistemos veikimui trūksta nuoseklumo.</li> </ul>
2002 <sup>81</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priimta Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 m. strategija;</li> <li>• Galutinai apibrėžtas Lietuvos viešojo administravimo instituto santykis su valdžios institucijomis ir nustatyta, kad ši įstaiga yra atsakinga koordinuoti pagrindinius ir kvalifikacijos kėlimo kursus valstybės bei vietos savivaldos tarnautojams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra</li> </ul>
2003 <sup>82</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos viešojo administravimo institutas padidino veiklos apimtį ir gali pasiūlyti platų kursų spektrą: vadybos, Europos reikalų, struktūrinių fondų administravimo;</li> <li>• Kursai yra prieinami tiek centrinės valdžios, tiek ir vietos savivaldos tarnautojams;</li> <li>• Pradėta vykdyti mokymo programa tarnautojams, kurie rengiami dirbti ES institucijose. Iki 2003 m. pabaigos tikimasi paruošti 300 tokių tarnautojų.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra</li> </ul>

Matome, kad pažanga valstybės tarnautojų mokymo srityje, pagal Europos Komisijos vertinimą, vyko gana nuosekliai. Svarbiausi žingsniai čia buvo Lietuvos viešojo administravimo

<sup>79</sup> 2000 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession, p. 16. // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

<sup>80</sup> 2001 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession, p. 17. // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

<sup>81</sup> 2002 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession, p. 20. // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

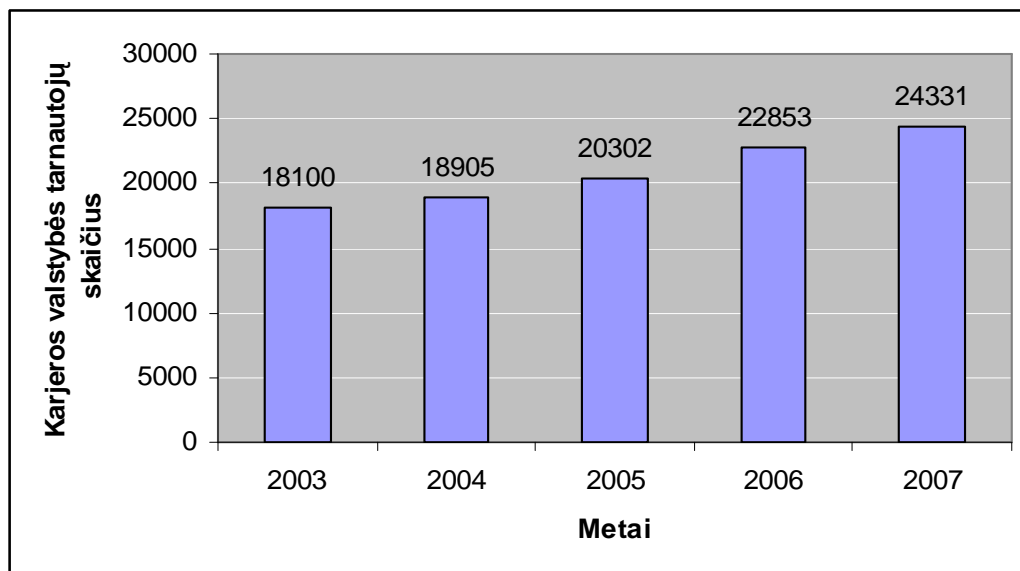
<sup>82</sup> Comprehensive Monitoring Report on Lithuania's Preparations for Membership, p. 11. // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.



instituto įkūrimas 1999 metais<sup>83</sup> ir vėliau išplėtotą instituto veiklą bei 2002 – 2006 m. valstybės tarnautojų mokymo strategijos parengimas ir įgyvendinimas.

Su šių reformų įgyvendinimu susijęs ir valstybės tarnautojų skaičiaus didėjimas, matomas žemiau pateiktoje diagramoje:

**5 diagrama.** Karjeros valstybės tarnautojų skaičius Lietuvoje 2003-2007 m.



**Šaltinis:** Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos // <http://www.vtd.lt/index.php?-1902143909> ; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

Karjeros valstybės tarnautojų skaičiaus kaita Lietuvoje yra tiesiogiai susijusi su stojimu į Europos Sąjungą. Ruošiantis narystei ir reformuojant valstybės tarnybos sistemą reikėjo vis daugiau specialistų. Ypač toks poreikis padidėjo Lietuvai gavus ir pradėjus administruoti ES struktūrinių fondų paramą. Kartu atsirado poreikis paruošti tarnautojus dirbti šioje srityje.

2002 metais buvo patvirtinta Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategija. Strategijoje numatyta iki 2004 metų parengti valstybės tarnautojus dirbti narystės Europos Sąjungoje sąlygomis, ypač daug dėmesio skirti administracinių gebėjimų ugdymui.<sup>84</sup>

Strategijoje pabrėžiama, jog valstybės tarnautojų mokymas turi būti vykdomas sistemiškai bei apimti visas valstybės ir savivaldybės institucijas bei įstaigas. Taip pat, tarnautojų mokymas turi būti orientuotas į nuolatinį institucijų administracinių gebėjimų stiprinimą, sprendžiant aktualius valstybės valdymo uždavinius.<sup>85</sup> Tai yra pagrindiniai principai, kuriais remiantis formuojama ir įgyvendinama valstybės tarnautojų mokymo politika.

<sup>83</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 1999 m. sausio 15 d. nutarimas Nr. 64 „Dėl Lietuvos viešojo administravimo instituto steigimo“ // Žin., 1999, Nr. 10-222.

<sup>84</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“, 5.2 str. // Žin., 2002, Nr. 71-2981

<sup>85</sup> Ten pat, str. 7.1-7.2.

Išskiriami prioritetiniai valstybės tarnautojų mokymo tikslai:

- pasirengimas vykdyti funkcijas, susijusias su Europos Sąjungos teisės (*acquis*) įgyvendinimu;
- pasirengimas dalyvauti Europos Sąjungos teisėkūros procese ir Europos Sąjungos institucijų veikloje;
- užsienio kalbų mokėjimas;
- kompiuterinio raštingumo Europos standarto įgūdžių formavimas;
- gebėjimų spręsti problemas, susijusias su Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas.<sup>86</sup>

Taip pat yra apibrėžiamos prioritetinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- valstybės tarnautojai, atsakingi už Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių tikslų įgyvendinimą;
- valstybės tarnautojai, kurie vykdo pasirengimo narystei Europos Sąjungoje funkcijas;
- 18–20 kategorijų valstybės tarnautojai;
- valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą;
- valstybės tarnautojai, pirmą kartą priimti į valstybės tarnybą konkurso būdu.

### **5.3 Tarnautojų mokymo sistemos pokyčiai po įstojimo į ES**

Kadangi Lietuva Europos Sąjungos nare tapo 2004 metais, jau po Lisabonos strategijos tikslų paskelbimo, šios temos neišskirsime į atskirą poskyrį, kaip Austrijos atveju, o aptarinėsime tarnautojų mokymo sistemos pokyčius po įstojimo į ES chronologiškai, kartu įtraukiant ir Lisabonos strategijos įgyvendinimo aspektus.

Įstojusi į Europos Sąjungą, Lietuva gavo teisę į ES finansinę paramą iš Struktūrinių ir Sanglaudos fondo lėšų. Strateginės plėtros planas, siekiant panaudoti minėtas lėšas buvo išdėstytas Lietuvos bendrajame programavimo dokumente (toliau – BPD) 2004 – 2006 m. programavimo periodui. Valstybės tarnautojų mokymo sistemos plėtojimas atitinka antrąjį BPD prioritetą: žmogiškųjų išteklių plėtra. Čia pabrėžiama, kad svarbiausias tikslas plėtojant žmogiškuosius išteklius yra žinių pagrindu veikiančios ekonomikos plėtra ir tam turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.<sup>87</sup> Taigi, tuo aiškiai siekiama Lisabonos strategijos tikslų įgyvendinimo. Šio prioriteto įgyvendinimui yra numatytos priemonės. Mūsų nagrinėjamai temai

---

<sup>86</sup> Ten pat, str. 8.

<sup>87</sup> Lietuvos bendrasis programavimo dokumentas 2004-2006 m., p. 194. // [http://www.smm.lt/es\\_parama/docs/2004-preliminarus\\_BPD\\_02.pdf](http://www.smm.lt/es_parama/docs/2004-preliminarus_BPD_02.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.

ypač yra aktuali viena iš jų: mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimas.<sup>88</sup> Tik tokiu būdu galima užtikrinti specialistų prisitaikymą prie kintančių visuomenės ir ekonomikos poreikių.

Greta jau aptartos Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 metų strategijos, 2004 metais buvo priimtas dar vienas svarbus dokumentas: Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija. Šią strategiją lydėjo du papildomi dokumentai: Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005 – 2006 metų priemonių planas bei Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007 – 2010 metų priemonių planas.

Viešojo administravimo plėtros strategijoje teigiama, kad jos įgyvendinimo laikotarpiu ypač daug dėmesio bus skiriama šioms sritims:

- geresniam valdymui;
- žmogiškųjų išteklių valdymui;
- naujovėms teikiant viešąsias paslaugas;
- elektroninei valdžiai.

Tokiu būdu yra tikimasi sukurti profesionalią, stabilią valstybės tarnybą, gebančią tinkamai atlikti savo funkcijas, Lietuvai tapus ES valstybe nare bei užtikrinti gerą viešųjų paslaugų kokybę.<sup>89</sup>

Strategijoje yra ne tik nusakomi plėtros prioritetai, bet ir apžvelgiama tuometinė situacija. Išskiriamos silpnybės, susijusios su valstybės tarnautojų mokymo sistema:

- nepakankami valstybės tarnautojų administraciniai gebėjimai rengti strateginio planavimo dokumentus;
- nesukurta valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistema;
- stokojama specialistų, gebančių valdyti ir administruoti ES struktūrinę paramą;
- visų valdymo lygių vadovai valstybės tarnyboje stokoja lyderio kompetencijos;
- valstybės tarnautojai menkai moka užsienio kalbas, nepakankamas jų kompiuterinis raštingumas;
- nepakankama personalo tarnybų kvalifikacija.<sup>90</sup>

Matome, kad dauguma išskiriamų problemų yra susijusios su Lietuvos narystės Europos Sąjungoje pradžia ir sunkumais, kylančiais dėl tarnautojų kompetencijos trūkumo administruojant naujas veiklos sritis. Šioms problemoms spręsti yra formuluojamas uždavinys, organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą.

---

<sup>88</sup> Ten pat, p. 212.

<sup>89</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2004 m. kovo 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“, 3 str. // Žin., 2004, Nr. 69-2399.

<sup>90</sup> Ten pat, 62 str.

Kaip minėta, ši teisės aktą lydėjo strategijos įgyvendinimo priemonių planai 2005 – 2006 ir 2007 – 2010 m. laikotarpiams. Priemonės, skirtos valstybės tarnautojų mokymui, pateikiamos lentelėje.

**5 lentelė.** Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo priemonių planai

2005-2006 m. priemonių planas		2007-2010 m. priemonių planas	
Priemonė	Priemonės tikslas	Priemonė	Priemonės tikslas
Inicijuoti į rezultatus orientuoto valdymo mokymo programos parengimą	Tobulinti visų lygių vadovų administracinius gebėjimus	Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą, inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų rengimą	Užtikrinti valstybės tarnautojų mokymo prioritetų įgyvendinimą
Inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų viešųjų ryšių ir bendradarbiavimo su visuomene klausimais parengimą	Didinti valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus veiksmingai plėtoti viešuosius ryšius, skaidriai ir pagrįstai priimti sprendimus, sudaryti demokratijos ir partnerystės principais grindžiamą bendradarbiavimo su visuomene aplinką	Parengti ir Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateikti Valstybės tarnautojų mokymo 2011–2014 metų strategijos projektą	Nustatyti 2011–2014 metų mokymo prioritetus ir prioritetines mokymo grupes
Inicijuoti teikiamų viešųjų paslaugų kokybės ir administravimo veiklos kokybės kompleksinio mokymo programos parengimą	Didinti visų lygių vadovų administracinius gebėjimus	Sudaryti kolegialią patariamąją instituciją – Mokymo koordinavimo tarybą, kuri Valstybės tarnybos departamentui patartų valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo klausimais	Tobulinti valstybės tarnautojų mokymo sistemą, gerinti jų mokymo kokybę
Inicijuoti savivaldybių vidaus auditorių kvalifikacijos tobulinimo programos parengimą	Didinti savivaldybių vidaus auditorių administracinius gebėjimus	Inicijuoti tyrimą, siekiant nustatyti, kokiose valstybės tarnautojų veiklos srityse nepakankami administraciniai gebėjimai	Veiksmingiau planuoti valstybės tarnautojų mokymą
Organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą; parengti valstybės tarnautojų mokymo gaires	Nustatyti būdus, kaip stiprinti valstybės tarnautojų viešojo administravimo gebėjimus ir gerinti jų mokymo kokybę	Atlikti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo Europos Sąjungos valstybėse narėse analizę	Pasinaudojant Europos Sąjungos valstybių narių patirtimi, tobulinti valstybės tarnautojų mokymo koordinavimą
Parengti ir pateikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei valstybės tarnautojų 2007–2010 metų mokymo strategijos projektą	Nustatyti mokymo prioritetus ir prioritetines mokymo grupes 2007–2010 metams	Atsižvelgiant į valstybės tarnautojų mokymo koordinavimo Europos Sąjungos valstybėse narėse analizės rezultatus, parengti vidaus reikalų ministrui pasiūlymus dėl atitinkamų teisės aktų pataisų	Gerinti valstybės tarnautojų mokymo kokybę

Inicijuoti valstybės tarnautojams kvalifikacijos tobulinimo programų Europos Sąjungos teisės, strateginio planavimo, valdymo, komandinio darbo, derybų vedimo, korupcijos prevencijos, kovos su korupcija, užsienio kalbų ir e. valdžios srityse parengimą	Ugdyti valstybės tarnautojų gebėjimus nurodytose srityse	Bendradarbiauti su Lietuvos aukštosiomis mokyklomis, dalyvauti jų rengiamose Karjeros dienose	Informuoti studentus apie Lietuvos valstybės tarnybą, jos perspektyvas
Inicijuoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programos tarpinstitucinio bendradarbiavimo klausimais parengimą	Didinti valstybės tarnautojų gebėjimus tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje	Organizuoti valstybės tarnautojų mokymą – tobulinti jų informacinių technologijų ir telekomunikacijų, e. valdžios projektų valdymo srities gebėjimus	Mokyti valstybės tarnautojus rengti ir įgyvendinti informacinių technologijų ir telekomunikacijų projektus, skirtus Valstybės investicijų programos, Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir kitai finansinei paramai gauti; suteikti valstybės tarnautojams minimalių žinių ir e. gebėjimų, kurių reikia e. valdžios projektams įgyvendinti
Parengti ir pateikti Valstybės tarnybos departamento direktoriui tvirtinti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų praktinio įgyvendinimo mokymo programas, skirtas valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros klausimams	Sukurti valstybės tarnybos personalo valdymo ir valstybės tarnautojų karjeros planavimo sistemą		
Inicijuoti valstybės tarnautojų mokymo programų struktūrinių fondų administravimo, Europos Sąjungos struktūrinės paramos (finansų) planavimo ir valdymo, vidaus audito ir finansų kontrolės klausimais parengimą	Užtikrinti pakankamus valstybės tarnautojų administracinius gebėjimus Europos Sąjungos struktūrinės paramos (finansų) planavimo, valdymo ir kontrolės srityse		
Organizuoti valstybės tarnautojų mokymą – tobulinti jų gebėjimus informacinių technologijų ir telekomunikacijų projektų valdymo srityse	Mokyti valstybės tarnautojus rengti ir įgyvendinti informacinių technologijų ir telekomunikacijų projektus, skirtus Valstybės investicijų programos, Europos Sąjungos struktūrinių fondų ir kitai finansinei paramai gauti		

Organizuoti valstybės tarnautojų mokymą e. valdžios projektų klausimais	Suteikti valstybės tarnautojams minimalias žinias ir e.gebėjimus, kurių reikia e. valdžios projektams įgyvendinti
Parengti mokymo programą informacinių technologijų saugos specialistams	Mokyti informacinių technologijų saugos specialistus
Aprūpinti valstybės tarnautojus, teikiančius viešąsias paslaugas, e. parašo formavimo priemonėmis (programinėmis, techninėmis) ir parengti valstybės tarnautojų mokymo naudotis e. parašu programą	Valstybės tarnautojams, teikiančioms viešąsias paslaugas, sudaryti viešo ir privataus raktų poras, sertifikatus, išduoti mikroprocesorines korteles, kortelių skaitytuvus
Atlikti viešųjų paslaugų, teikiamų internetu, tyrimą siekiant nustatyti esamą valstybės tarnautojų e. gebėjimų lygį ir parengti bendrųjų e. gebėjimų lavinimo programą; pagal šią programą vykdyti valstybės tarnautojų mokymą	Atnaujinti turimas ir parengti naujas valstybės ir savivaldybių institucijų valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programas e. paslaugų teikimo gyventojams, verslui ir viešajam sektoriui srityse; kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją pagal atnaujintas ir parengtas naujas e. paslaugų teikimo programas, kad gyventojai gautų vis geresnes e. paslaugas žinių visuomenėje ir žinių ekonomikoje

### Šaltiniai:

Lietuvos Respublikos vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimas Nr. 197 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių plano patvirtinimo“ // Žin., 2005, Nr. 26-830.

Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas Nr. 1097 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“ // Žin., 2006, Nr. 120-4568.

Kaip šie tikslai įgyvendinti, parodo Lietuvos Respublikos Vyriausybės ataskaitos. Šiuo metu gali būti nagrinėjami tik 2005-2006 m. veiklos rezultatai. 2005 m. vyriausybės ataskaitoje yra pabrėžiama, kad viešojo administravimo sistema yra tobulinama nuosekliai, grindžiant ją profesionalia valstybės tarnyba, žinių ir informacinės visuomenės plėtote. Pabrėžiamas rezultatas valstybės tarnautojų mokymo srityje:

- siekiant organizuoti sistemingą valstybės tarnautojų mokymą, susieti tai su valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų formavimu, pakeista ir patobulinta mokymo planavimo procedūra valstybės ir savivaldybių institucijoms ir įstaigoms.

Ji leidžia užtikrinti, kad būtų racionaliau naudojami finansiniai ištekliai, skiriami valstybės tarnautojams mokytis.<sup>91</sup>

2006 m. ataskaitoje apibrėžiami tokie rezultatai:

- 2006 metais baigtas įgyvendinti Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005–2006 metų priemonių planas atskirose viešojo administravimo plėtros srityse;
- 2006 metais patvirtintos naujos valstybės tarnautojų mokymo programos: viena ES teisės klausimais, 7 strateginio planavimo klausimais, 17 valdymo klausimais, viena komandinio darbo klausimais, 2 derybų klausimais, 7 korupcijos prevencijos ir kovos su korupcija klausimais, viena el. valdžios klausimais, 2 viešųjų ryšių ir bendradarbiavimo su visuomene klausimais;
- Finansų ministerijos Mokymo centras parengė Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo ir su juo susijusių teisės aktų praktinio įgyvendinimo mokymo programą, kurią sudaro 4 moduliai: valstybės tarnautojų atrankos organizavimas, valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimas bei kaitumas, valstybės tarnautojų pareigybių 122 aprašymai, valstybės tarnautojų mokymų planavimas;
- pagal parengtas naujas valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo programas surengti 99 mokymai, kuriuose dalyvavo 1987 asmenys. 10 mokymų el. parašo naudojimo viešajame sektoriuje klausimais, kuriuose dalyvavo 575 valstybės tarnautojai. Finansų ministerijos Mokymo centras organizavo valstybės tarnautojų 81 mokymą el. valdžios projektų įgyvendinimo klausimais, kuriuose dalyvavo 836 dalyviai;
- pagal nuotolinę elektroninės informacijos saugos mokymo programą apmokyta 60 nuotolinio mokymo instruktorių;
- Atliktas valstybės tarnautojų įgūdžių teikti viešąsias elektronines paslaugas tyrimas, kurio pagrindu parengta mokymo programa. Mokymuose dalyvavo 50 valstybės tarnautojų.<sup>92</sup>

Ko gero, kaip didžiausius pasiekimus reikia išskirti parengtas naujas tarnautojų mokymo programas, ypač elektroninių paslaugų teikimo ir administravimo srityje. Ši sritis yra labiausiai susijusi su žinių ir informacinės visuomenės plėtote, taigi – su Lisabonos strategijos įgyvendinimu. Vis gi, trūksta pažangos kitoje ypač svarbioje – personalo vadybos ir vadybinių gebėjimų tobulinimo srityje. Pagal pateiktus rezultatus pažanga valstybės tarnautojų sistemos

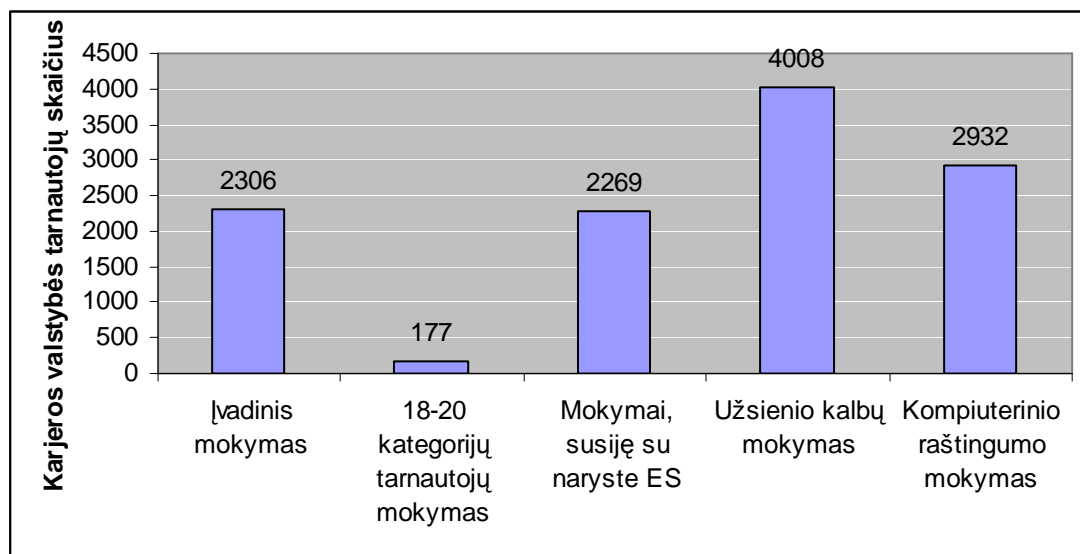
<sup>91</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaita, p. 98-99 // [http://www.lrv.lt/13\\_vyr\\_dok/n0314.pdf](http://www.lrv.lt/13_vyr_dok/n0314.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.

<sup>92</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaita, p. 119-123. // [http://www.lrv.lt/14\\_vyr\\_dok/2006\\_veikl\\_atask.pdf](http://www.lrv.lt/14_vyr_dok/2006_veikl_atask.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.

plėtojime yra akivaizdi, tačiau nei Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 m. strategijoje, nei Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje bei ją lydinčiuose veiksmų planuose nėra kalbama apie valstybės tarnautojų vadybinių gebėjimų tobulinimą. Tai turėtų būti vienu iš prioritetų siekiant plėtoti modernią ir šiuolaikinę valstybės tarnybą.

Naujausias teisės aktas, susijęs su tarnautojų mokymu, yra Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategija. Pirmiausiai, čia išskiriami 2002 – 2006 metų laikotarpio Valstybės tarnautojų mokymo strategijos įgyvendinimo rezultatai. Iki 2006 m. liepos 1 d. įvertintos ir patvirtintos 208 valstybės tarnautojų mokymo programos, iš kurių dvi skirtos 18–20 kategorijų valstybės tarnautojams, 18 programų yra įvadinio mokymo, 57 – kompiuterinio raštingumo ir informacinių technologijų, 131 kvalifikacijos tobulinimo programa orientuota į specialius atskirų valstybės tarnautojų grupių mokymo poreikius.<sup>93</sup> 2005 m. mokymuose dalyvavo apie 70 procentų visų tarnautojų. Valstybės tarnautojų, tobulinusių kvalifikaciją 2005 m. skaičiai parodomi diagramoje.

**6 diagrama.** Karjeros valstybės tarnautojų mokymas 2005 m.



**Šaltinis:** Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. Nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ // Žin., 2006, Nr. 127-4845.

Daugiausia tarnautojų apmokyta užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo bei su naryste ES susijusiose srityse. Matome, jog nebuvo vykdomi jokie mokymai personalo vadybinių gebėjimų ugdymo srityje.

<sup>93</sup> Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. Nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“, 3.3.4 str. // Žin., 2006, Nr. 127-4845.



Toliau išskiriamos silpnybės, kurios išliko arba paaiškėjo baigiant įgyvendinti Valstybės tarnautojų mokymo 2002 – 2006 m. strategiją:

- kai kurios apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijos valstybės tarnautojų mokymui skiria mažiau lėšų, negu nustatyta Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme;
- nėra galimybių bent dalį Valstybės tarnybos departamento inicijuojamų valstybės tarnautojų mokymo programų finansuoti iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, todėl neįmanoma tinkamai koordinuoti aktualių valstybės tarnautojų mokymo programų rengimo;
- nepakankama kai kurių teritorinio ir savivaldos lygmens vadovų lyderio kompetencija, todėl nepasiekama, kad mokymas būtų traktuojamas kaip investicija, o ne kaip išlaidos;
- silpni valstybės tarnautojų darbinių ES kalbų mokėjimo įgūdžiai;
- nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose;
- tobulintina specialistų, administruojančių ES struktūrinę paramą, kvalifikacija;
- nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai įvairiose viešojo ir vidaus administravimo srityse;
- nepakankama mokymo programų specifinių specialybių valstybės tarnautojams pasiūla.<sup>94</sup>

Taigi, nors vis daugiau tarnautojų apmokoma dirbti su naryste ES susijusiose srityse, vis dar susiduriama su specialistų trūkumu. Labai glaudžiai su darbu ES politikos srityse susijęs žemas užsienio kalbų mokėjimo lygis. Be to, matoma nepakankama žemesnio teritorinio lygmens vadovų kompetencija pavaldinių kvalifikacijos kėlimo reikšmės suvokime, iš esmės susijusi su šių vadovų atėjimu iš sovietinio laikotarpio nomenklatūrinės valstybinio valdymo struktūros.

2007 – 2010 m. laikotarpiui išskiriami šie prioritetiniai tarnautojų mokymo tikslai:

- tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu;
- tobulinti visų lygių valstybės tarnautojų gebėjimus administruoti ES struktūrinę paramą;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.

---

<sup>94</sup> Ten pat, 8 str.

Taip pat yra išskiriamos prioritėtinės valstybės tarnautojų mokymo grupės:

- valstybės tarnautojų tikslinės grupės, atsakingos už valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimą;
- valstybės tarnautojai, atsakingi už ES struktūrinės paramos panaudojimą;
- valstybės tarnautojų tikslinės grupės, susijusios su dalyvavimu ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, su Lietuvos pasirengimu pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais;
- valstybės tarnautojų tikslinės grupės, kurios pagal Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymą, privalomai turi išklausti nustatytas mokymo programas;
- valstybės tarnautojai, atsakingi už personalo tvarkymą.<sup>95</sup>

Valstybės tarnautojų mokymo politikoje atsirado naujas prioritetas – Lietuvos viešojo administravimo sistemos pasirengimas pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais. Tačiau reikia nepamiršti, kad laiku neįgyvendinus viešosios vadybos principų, apie kuriuos neužsimenama iš šioje strategijoje, Lietuvos viešojo administravimo sistemai bus labai sunku tinkamai koordinuoti didelę organizacinę darbą, susijusį su artėjančiu pirmininkavimu ES.

## 6. Abiejų šalių tarnautojų mokymo raidos apibendrinimas

Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidos principai iš esmės yra nulemti panašių veiksnių, tačiau formavosi skirtingame kontekste ir aplinkoje. Dėl sovietinės okupacijos Lietuvos valstybės tarnyba neturėjo laikotarpio, per kurį galėtų nusistovėti demokratinio viešojo administravimo tradicijos. Todėl procesai šioje srityje Lietuvoje dar tik vyksta. Austrijoje toks laikotarpis jau praeityje.

Vis gi, pastarųjų keliolikos metų valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidos kryptis yra aiški – abiejų šalių narystės Europos Sąjungoje pradžia (nors ir skirtingais stojimo į Bendriją etapais) ir dėl šios priežasties atsiradusi reformų būtinybė.

Austrijos viešojo administravimo sistema buvo gana gerai pasirengusi narystei ES dėl jau minėtos gerai funkcionuojančios valstybės tarnybos sistemos, todėl reformos, susijusios su tarnautojų mokymu, buvo pradėtos iš karto nuo aukštesnio lygmens uždavinių nei Lietuvoje. Prioritetai suteikti naujosios viešosios vadybos principų įdiegimui valstybės valdyme. Taip pat, Austrija tapo ir šiuo metu išlieka viena iš lyderiaujančių ES valstybių el. valdžios inovacijų diegime. Natūralu, kad ir valstybės tarnautojai yra gerai paruošti dirbti šioje srityje.

---

<sup>95</sup> Ten pat, 13 – 14 str.

Lietuvos situacija nulėmė tai, kad vykdant valstybės tarnautojų mokymo reformą, tuo pačiu metu reikėjo suformuoti pagrindus, kad valstybės tarnyba būtų pajėgi dirbti narystės ES sąlygomis ir tuo pat metu teko pradėti įgyvendinti aukštesnio lygmens inovacijas, siekiant išlikti dinamiškiems ES kontekste. Natūralu, kad vykdant reformą tokiomis sąlygomis paaiškėjo trūkumai ir darbų neišbaigtumas. Tai pabrėžia ir mūsų aptarti dokumentai. Tačiau abi šalys vysto valstybės tarnautojų mokymo sistemą ta pačia kryptimi – Lisabonos strategijos įgyvendinimo link. Tai daugialypis procesas, kurio metu Lietuva, kaip jauna ES valstybė narė galėtų pasisemti gerosios patirties iš tokių pat nedidelių šalių kaip Austrija.

Panagrinėjus atliekamas reformas ir jų rezultatus, galima teigti, kad didelė problema yra ypač dažnas tarnautojų ir vadovų kompetencijos trūkumas regioninės valdžios lygmenyje. Tokiu būdu yra labai sunku įgyvendinti su el. valdžios diegimu susijusias inovacijas. Su valstybės tarnautojų kompetencijos trūkumu yra susijęs ir neigiamas visuomenės požiūris į valstybės tarnautojus. Todėl labai svarbu perimant gerąją patirtį iš nedidelių ES šalių, kaip Austrija, Olandija ar Belgija koncentruotis ties naujosios viešosios vadybos principų diegimu valstybės tarnyboje. Greta tarnautojų specialybės srities, kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbų žinių, turi būti ugdoma ir vadybininko kompetencija. Verslo sričiai būdingi valdymo modeliai jau seniai diegiami minėtose šalyse. Valstybės tarnautojai mokomi dirbti kūrybiškai, konkurencingai, įgyvendinant į rezultatus orientuotą, privataus verslo sektoriui būdingą darbo modelį. Ateityje valstybės tarnautojo svarbiausiu bruožu turės tapti jo profesinis lankstumas. Tai lems artėjančio Lietuvos pirmininkavimo ES 2013 metais kokybę. Iki to meto bus paruoštos kelios absolventų laidos ir jauni bei kompetentingi specialistai papildys valstybės tarnautojų gretas. Tačiau yra būtina įgyvendinti atitinkamus principus mokymo programų turinyje. Apie esamą valstybės tarnautojų mokymo įstaigų tinklą ir mokymo programų turinį kalbama kitame šio darbo skyriuje.

## 7. Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos turinys ir mokymo įstaigų tinklas

Valstybės tarnautojų mokymo programų ir mokymo įstaigų atžvilgiu, ryškūs pokyčiai Austrijoje ėmė rasti 2002 m., panaikinus Federalinės viešojo administravimo akademijos įgaliojimus būti centrine mokymo įstaiga bei pradėjus didelį dėmesį valstybės tarnautojų mokyme teikti vadybos gebėjimų ugdymui. Federacinė viešojo administravimo akademija tapo vienu iš valstybės tarnautojų mokymo centrų (dabartinis pavadinimas: Personalo vadybos centras), kuriame yra siūlomi kvalifikacijos kėlimo kursai.

Šiuo metu skirtingose federacinėse žemėse veikia šios pagrindinės specializuotos mokymo institucijos, užsiimančios valstybės tarnautojų mokymu ir kvalifikacijos kėlimu:

- Žemutinės Austrijos tarnautojų akademija;
- Zalcburgo tarnautojų akademija;
- Karintijos tarnautojų akademija;
- Forarlbergo Hofeno pilies mokslo ir kvalifikacijos kėlimo centras;
- Vienos miesto magistrato mokymo centras;
- Personalo vadybos centras Laudon pilyje (buvusi Federalinė viešojo administravimo akademija).

Be to, aštuoniose (iš 22) Austrijos valstybinių aukštųjų mokyklų yra siūlomos socialinių mokslų studijų (bakaluro, magistro, daktaro) programos,<sup>96</sup> kurias netiesiogiai galima priskirti prie valstybės tarnautojų rengimo. Būtent, socialinių mokslų srities studijas baigę studentai daugiausiai yra priimami į valstybės tarnybą. Tačiau reikia pabrėžti, jog Austrijoje neegzistuoja viešojo administravimo universitetinių studijų programų (kaip Lietuvoje), išskyrus Kremso Dunojaus Universitetą (Žemutinė Austrija), kur yra specializuojamasi ties socialinių mokslų specialistų, o taip pat ir valstybės tarnautų kvalifikacijos kėlimu. Universitetuose yra mokoma tik bendrųjų socialinių mokslų: teisės, ekonomikos, sociologijos ir pan. Todėl toliau kalbėsime tik apie mokymo programas, siūlomas specializuotose valstybės tarnautojų mokymo įstaigose ir minėtame Kremso Dunojaus Universitete.

Reikia priminti, kad reformuojant ir decentralizuojant viešojo administravimo sistemą, Austrijoje nebeliko pagrindinės įstaigos, kuri vykdytų valstybės tarnautojų mokymą. Iš esmės, mokymo organizavimas yra patikėtas ministerijoms, kurioms yra pavaldžios vienos ar kitos srities viešojo administravimo institucijos. Tarnautojai yra apmokomi pagal aukštesnės įstaigos (ministerijos) priimtus nuostatus nurodytoje mokymo įstaigoje, pagal suderintą su ministerija mokymo programą.

Vienintelis podiplomines studijas valstybės tarnautojams organizuojantis Kremso Dunojaus Universitetas siūlo šiuos mokymus:

- Viešojo administravimo magistrantūra. Trukmė: 4 semestrai. Apima 6 modulius: viešojo administravimo pagrindai; viešoji vadyba; elektroninė valdžia; finansų valdymas; santykiai su visuomene, verslu ir probleminių situacijų valdymas; tarptautinė ir Europos viešoji vadyba.
- Elektroninė valdžia. Specialūs mokymo kursai. 3 studijų gylio/trukmės galimybės: 60, 18 arba 8 dienos. Moduliai: verslo ir vadybos pagrindai; teisė; komunikacija;

---

<sup>96</sup> Informacija iš Vienos Universiteto internetinės svetainės // [http://www.univie.ac.at/links/uni\\_uniinoe.html](http://www.univie.ac.at/links/uni_uniinoe.html) ; prisijungimo laikas: 2007-09-27.

informacinės technologijos – duomenų srautai ir programavimo kalbų pagrindai; duomenų apsauga, duomenų bazių ir programinės įrangos valdymas.<sup>97</sup>

Šios studijos yra mokamos, tačiau kandidatams, norintiems studijuoti savarankiškai, (kuomet jie nėra siunčiami kelti kvalifikacijos iš viešojo administravimo įstaigos, kurioje dirba) universitetas suteikia sąlygas dalyvauti konkurse dėl stipendijos, mokymosi išlaidoms padengti.

Svarbia mokymo įstaiga išliko Federalinė viešojo administravimo akademija, dabartinis pavadinimas – Personalo vadybos centras. Jame mokomi valstybinės, žemių administracijų tarnautojai, be to, tobulinasi privataus sektoriaus specialistai. Tai yra vienas iš mokymo centrų, tačiau ši įstaiga nėra koordinuojanti (kaip tai buvo iki decentralizacijos 2002 m.). Čia koncentruojamasi ties svarbiomis, pagal viešojo administravimo reformos nustatytais prioritetus, mokymo programomis, iš esmės, vadybos srityje. Čia siūlomi kursai dalinami į kelis pagrindinius modulius. Tokia tvarka įsigaliojo reformavus mokymo įstaigą 2003 metais. Modulinė mokymo sistema pasiteisino, tai rodo ir čia besimokiusių tarnautojų nuomonė. 2006 metų duomenimis, 84 procentai čia baigusių įvadinį mokymą tarnautojų, buvo labai patenkinti mokymo kokybe.<sup>98</sup> 2007 metais mokymo centre siūlomi šie pradinio tarnautojų mokymo moduliai:

- Įvadinis modulis: valstybė, administracinė sistema ir visuomenė;
- Juristinis modulis: viešoji teisė, įstatymų leidyba, ES teisė;
- Organizacinis ir ekonominis modulis: viešoji vadyba, komunikacija, biudžetas;
- Užsienio kalbų modulis: specializuota anglų kalba;
- Informacinių technologijų modulis: ECDL (European Computer Driving License), Excel buhalterijai; internetinių svetainių kūrimas ir administravimas;
- Socialinis modulis: asmeninių savybių ugdymas, darbas komandoje, orientacija į klientą.<sup>99</sup>

Vienoje iš prioritetinių mokymo sričių – vadybos gebėjimų tobulinime, 2007 m. yra parengti ir įgyvendinami tokie mokymo moduliai:

- Viešojo vadyba;
- Valdymo ir vadybos įgūdžiai;
- Viešieji ryšiai;
- Finansai;
- Personalo vadyba.<sup>100</sup>

<sup>97</sup> Informacija iš Kremso Dunojaus Universiteto internetinės svetainės // <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/rechtverwaltunginternational/publicadministration/index.php> ; prisijungimo laikas: 2007-09-27.

<sup>98</sup> Personalo vadybos centro Laudon pilyje įvadinio tarnautojų mokymo 2007 m. katalogas // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=9305> ; prisijungimo laikas: 2007-09-29.

<sup>99</sup> Ten pat.

Personalo vadybos centre buvo parengtos specialios mokymo programos, ruošiantis 2006 m. Austrijos pirminikavimui Europos Sąjungoje. Specializuotuose kursuose buvo gilinamos personalo žinios komunikacijos, projektų koordinavimo, anglų bei prancūzų kalbų srityse.

2007 metais mokymo centre pradėta įgyvendinti mokymo programa „ES Diplomas“. Ji trunka 14 dienų. Tai yra integralus kursas, apimantis svarbiausius su Europos Sąjunga susijusius aspektus. Mokymo programą sudaro šie moduliai:

- Kalbos: anglų ir prancūzų;
- Sprendimų priėmimo procesai ES;
- Europos integracija;
- Duomenų bazės.<sup>101</sup>

Dar viena prioritėtinė mokymo sritis – el. valdžios inovacijos, kuriai skiriamas atskiras dėmesys ir siūlomi kursai. Siūlomi šie kursai:

- El. valdžia – įvadinės žinios personalui;
- El. valdžia – įvadinės žinios vadovams;
- El. valdžios projektų valdymas;
- El. valdžios mokymo specialistų ruošimas;
- El. valdžios pagilintas kursas – organizaciniai aspektai;
- El. valdžios pagilintas kursas – techniniai aspektai.<sup>102</sup>

Pateikti pavyzdžiai iš Personalo mokymo centro Laudon pilyje, atspindi valstybės tarnautojų mokymo prioritetus visoje šalyje. Juolab, kad centras yra vienas iš didžiausių šalyje, todėl pagal šio centro pavyzdį galima drąsiai daryti apibendrinimus visos šalies mastu. Svarbiausias valstybės tarnautojų mokymo kryptis apibendrintai galima suskirstyti į:

- vadybos ir personalo valdymo;
- ES administravimo;
- užsienio kalbų;
- finansų;
- informacinių technologijų.

---

<sup>100</sup> Personalo vadybos centro Laudon pilyje vadybos gebėjimų tobulinimo 2007 m. katalogas // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=19275> ; prisijungimo laikas: 2007-10-01.

<sup>101</sup> Personalo vadybos centro Laudon pilyje „ES diplomo“ mokymo programa // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=8420> ; prisijungimo laikas: 2007-10-01.

<sup>102</sup> Personalo vadybos centro Laudon pilyje El. valdžios mokymo programa // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=17280> ; prisijungimo laikas: 2007-10-01.

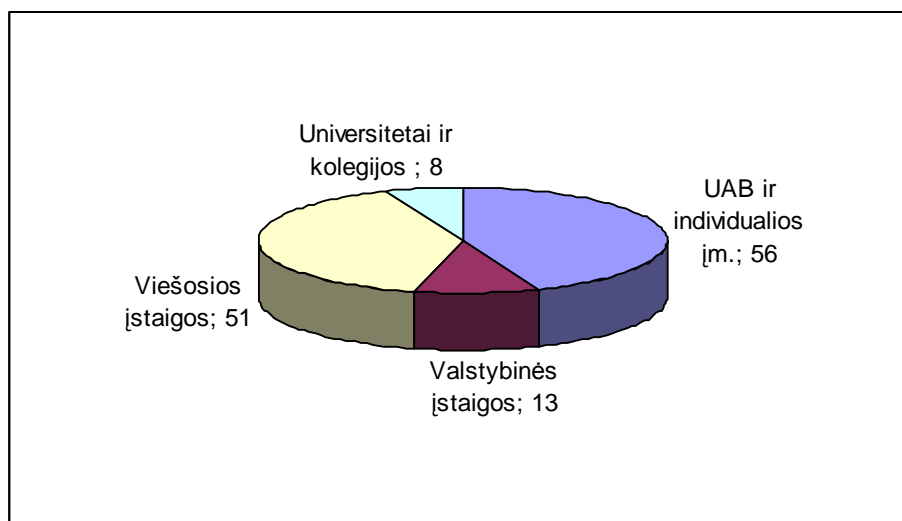
Kitos minėtos valstybės tarnautojų mokymo įstaigos išlaiko tuos pačius prioritetus, tik jose dažniau orientuojamasi į vienos arba kelių kaimyninių federacinių žemių tarnautojų rengimą, nes nedideli mokymo centrai geba aptarnauti mažesnius besimokančiųjų srautus. Be to, mažesnieji regioniniai mokymo centrai siūlo mokymo programas ir bendruomenių (atitinkamo Lietuvoje – seniūnijų) lygmenyje dirbantiems tarnautojams, ko dažniausiai nesiūlo didesni mokymo centrai.

## 8. Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemos turinys ir mokymo įstaigų tinklas

Dabartinis Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo įstaigų tinklas sparčiau ėmė plėtotis 1999 metais, įsteigus Lietuvos viešojo administravimo institutą, taip pat, besivystant aukštųjų mokyklų socialinių mokslų krypties studijų pasiūlai.

Kadangi Lietuvoje, pagal vidaus reikalų ministro patvirtintas nuostatas, valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimu gali užsiimti visos įstaigos, kurios turi kvalifikuotą personalą, galintį užtikrinti tinkamą mokymo įstaigos veiklą bei tinkamą materialinę techninę mokymo bazę ir būtinas mokymo priemones, atitinkančias numatomų įgyvendinti mokymo programų reikalavimus,<sup>103</sup> šiuo metu Lietuvoje egzistuoja 128 tarnautojų kvalifikacijos kėlimo įstaigos.<sup>104</sup>

**7 diagrama.** Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo įstaigų rūšys



**Šaltinis:** Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informacija // <http://www.vtd.lt/index.php?-1867453132> ; prisijungimo laikas: 2007-10-01.

<sup>103</sup> Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ // Žin., 2002, Nr. 77-3312.

<sup>104</sup> Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės informacija // <http://www.vtd.lt/index.php?-1867453132> ; prisijungimo laikas: 2007-10-01.

Matome, kad dauguma valstybės tarnautojų mokymo įstaigų yra UAB ir individualios įmonės bei viešosios įstaigos. Tačiau ne mažiau reikšmingas yra universitetų bei kolegijų vaidmuo. Šiose mokymo įstaigose dažnai siūlomas platesnis mokymo programų spektras. Privačios mokymo įstaigos dažniausiai specializuojasi konkrečiose srityse: užsienio kalbų, buhalterinės apskaitos, kompiuterinio raštingumo ir pan. mokyme. Be to, daugumoje Lietuvos aukštojo mokslo įstaigų yra siūlomos socialinių mokslų krypties studijos, kurių absolventai turi galimybę pradėti karjerą valstybės tarnyboje.

Specializuotas viešojo administravimo studijas 2007 m. Lietuvoje organizuoja šios aukštosios mokyklos:

**6 lentelė.** Viešojo administravimo krypties aukštojo mokslo programos Lietuvoje 2007 m.

<b>Aukštoji mokykla</b>	<b>Studijų programa</b>	<b>Studijų pakopa</b>
Kauno Technologijos Universitetas	Viešasis administravimas	Bakalauro ir magistro
Klaipėdos Universitetas	Viešasis administravimas	Bakalauro ir magistro
Lietuvos Žemės Ūkio Universitetas	Kaimo plėtros administravimas	Bakalauro ir magistro
Mykolo Romerio Universitetas	Viešasis administravimas. Specializacijos: elektroninės valdžios administravimas; veiklos auditas; sveikatos apsaugos įstaigų administravimas; švietimo įstaigų administravimas.	Bakalauro ir magistro
	Aplinkos apsaugos politika ir administravimas	Magistro
	Darnaus vystymo vadyba ir administravimas	Magistro
	Europos Sąjungos politika ir administravimas	Magistro
	Mokesčių administravimas	Magistro
	Muitinių administravimas	Magistro
	Savivaldos institucijų administravimas	Magistro
Šiaulių Universitetas	Viešasis administravimas	Bakalauro
Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas	Miestų ir krašto planavimas <sup>105</sup>	Magistro
Vilniaus Universitetas	Viešasis administravimas	Magistro
	Europos viešasis administravimas	Magistro
Vytauto Didžiojo Universitetas	Viešasis administravimas	Bakalauro
	Euroinstitucijų administravimas	Diplomas
	Valstybės institucijų administravimas	Diplomas

**Šaltinis:** Švietimo ir mokslo ministerija // <http://www.smm.lt/smt/tvam/index.htm>; prisijungimo laikas: 2007-10-02.

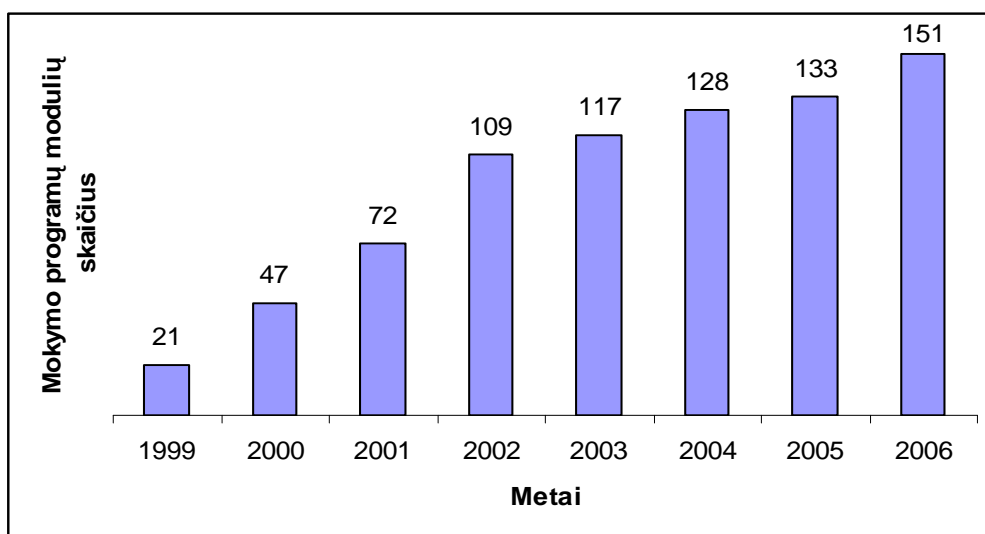
<sup>105</sup> Suteikiamas viešojo administravimo magistro kvalifikacinis laipsnis.



Matome, kad plačiausią viešojo administravimo srities specialybių spektrą siūlo Mykolo Romerio universitetas. Pats universitetas yra glaudžiai susijęs Lietuvos viešojo administravimo instituto veikla. Universitetas yra instituto, kaip viešosios įstaigos dalininkas ir aktyviai bendradarbiauja tarnautojų mokymo, mokomųjų leidinių rengimo bei mokymo programų sudarymo srityje.

Atskirai aptarti Lietuvos viešojo administravimo instituto siūlomas mokymo programas galima dėl to, jog pagal Valstybės tarnybos įstatymą, 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų mokymo programas rengia ir pagal parengtas programas valstybės tarnautojus moko išskirtinai Lietuvos viešojo administravimo institutas.<sup>106</sup> Kitas mokymo programas rengia ir pagal jas valstybės tarnautojus moko vidaus reikalų ministro nustatyta tvarka patvirtintos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigos, tačiau Lietuvos viešojo administravimo institutas lyderiauja pagal veiklos apimtį ir siūlomų mokymo programų spektrą. Tai matyti iš žemiau diagramose pateikiamų statistinių duomenų.

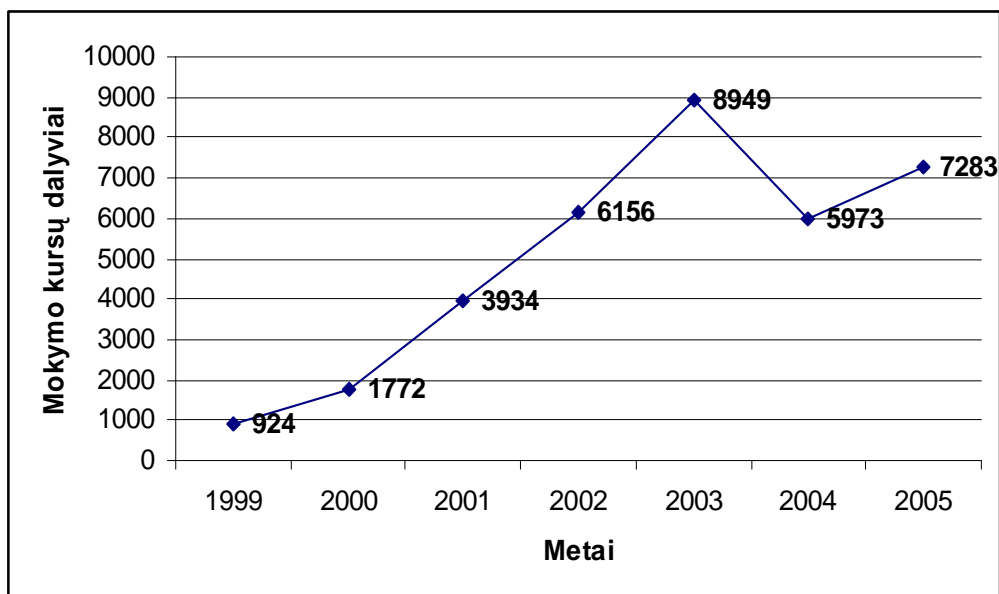
**8 diagrama.** Instituto mokymo programų modulių skaičius 1999 – 2006 m.



**Šaltinis:** Lietuvos viešojo administravimo instituto 2007 m. mokymo programų katalogas. – Vilnius: Infoleidyba, 2006, p. 7.

<sup>106</sup> Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, 45 str., 2 d. // Žin., 1999, Nr. 66-2130.

**9 diagrama.** Instituto mokymo kursų dalyvių skaičius 1999 – 2005 m.



**Šaltinis:** Lietuvos viešojo administravimo institutas. Informacinis leidinys. – Vilnius: Eugrimas, 2006, p. 19.

Nustatydamas savo veiklos prioritetus, Institutas vadovaujasi Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos nuostatomis. Pagal strategiją, Institutas įgyvendina visus prioritetinius tarnautojų mokymo tikslus:

- tobulinti gebėjimus, susijusius su valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų strateginių tikslų įgyvendinimu;
- dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose, pasirengti pirmininkauti Europos Sąjungoje 2013 metais;
- vykdyti Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme nustatytą privalomąjį mokymą;
- plėtoti valstybės tarnautojų žinias profesinės etikos ir korupcijos prevencijos srityje;
- stiprinti darbinių ES kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius.<sup>107</sup>

Kaip ir Austrijos Personalo vadybos centre Laudon pilyje, Lietuvos viešojo administravimo institute yra įgyvendinta modulinio mokymo sistema. Institute siūlomos šios valstybės tarnautojų mokymo programos:

- Mokymo apie ES programos: ES politikos sritys, ES teisė, ES finansai, darbo ES praktiniai įgūdžiai;
- ES paramos programų valdymas;

<sup>107</sup> Lietuvos viešojo administravimo instituto 2007 m. mokymo programų katalogas. – Vilnius: Infolaidyba, 2006, p. 7.

- Pasirengimas atstovauti Lietuvos interesams ES institucijose: bendrosios žinios apie ES, derybų ir bendravimo įgūdžiai;
- Struktūrinių fondų strateginis valdymas;
- Kompiuterinio raštingumo programa (pagal ECDL);
- Administracinių gebėjimų tobulinimo programos: viešojo administravimo institucijų valdymas, asmeninių vadybinių gebėjimų tobulinimas, teisinis raštingumas;
- Žmogiškųjų išteklių vadybos programa;
- Organizacijų lyderių mokymo programa;
- Valstybės politikų mokymo programa;
- Politikų patarėjų mokymo programa;
- Kursas organizacijos vadybai stiprinti;
- Efektyvus skyriaus veiklos organizavimas;
- Įvadinio mokymo bendroji programa;
- Nuotolinio mokymo programos: ES vidaus rinka, regioninė politika ir fondų valdymas.<sup>108</sup>

Palyginus siūlomų mokymo programų spektrą ir Valstybės tarnautojų mokymo 2007 – 2010 metų strategijos prioritetus, institutas gana nuosekliai vykdo strategijos įgyvendinimą, per minėtas mokymo programas. Institutas nevykdo užsienio kalbų mokymo, tuo užsiima specializuotos institucijos, dažniausiai kalbų mokyklos, turinčios teisę organizuoti valstybės tarnautojų mokymą. Dauguma kitų mokymo institucijų specializuojasi ties siauresnių profesinių sričių žinių bei praktinių gebėjimų gilinimu.

## 9. Abiejų šalių tarnautojų mokymo turinio apibendrinimas

Vertinant iš laiko perspektyvos, skirtinga politinė situacija nulėmė iš dalies skirtingų prioritetų nustatymą Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje. Austrijai anksčiau tapus ES valstybe nare, su tuo susijęs specialistų rengimo etapas jau praeityje. Lietuvoje jis tik išibėgėja. Tačiau su naryste ES susijęs tarnautojų rengimas išlieka vienu iš prioritetinių ir dabartinėje Austrijoje. Visų pirma, siekiama išlaikyti ir gerinti viešųjų paslaugų kokybę, narystės Europos Sąjungoje kontekste. Antra, mokymo sistema tobulinama kokybiniu aspektu.

---

<sup>108</sup> Ten pat, p. 13 – 15.

Iš Lietuvos viešojo administravimo mokymo programų matome, kad jau egzistuoja dėmesys vadybinių gebėjimų tobulinimui, tačiau lyginant su Austrija, valstybės valdyme dar nėra įgyvendinamas visuotinis viešosios vadybos principas.

Žymiai didesnis dėmesys Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje skiriamas el. valdžios inovacijoms, sudaromos atskiros mokymo programos. Lietuvos atveju, tokių programų dar gerokai trūksta. Šioje srityje lavinimas vyksta epizodiškai. Kol kas tik Mykolo Romerio universitete yra siūloma viešojo administravimo bakalauro, el. valdžios administravimo specializacija.

Skirtingas šalyse ir aukštojo mokslo santykis su valstybės tarnybos specialistų mokymo sistema. Austrijos aukštosiose mokyklose vyrauja fundamentalūs socialiniai mokslai, specialūs valstybės tarnautojų gebėjimai vėliau gilinami tobulinimosi įstaigos. Lietuvoje nemažai universitetų siūlo siauresnio profilio viešojo administravimo specialybes. Ateityje Lietuvos aukštojo mokslo sistema galėtų pasinaudoti Austrijos gerąja patirtimi. Aukštosiose mokyklose siūlomas socialinių mokslų programas paverčiant platesnėmis, labiau integruojant vadybos, teisės ir ekonomikos sritis, būtų galima mažinti valstybės tarnautojų specializuotų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tinklą. Toks principas padėtų mažinti sąnaudas ir tuo pačiu keltų valstybės tarnautojų lavinimo kokybę.

Apskritai, valstybės tarnautojų mokymo prioritetai abejose šalyse yra panašūs. Tarnautojų mokymo programos įgyvendinamos siekiant užtikrinti kokybiškas ir orientuotas į visuomenės poreikius viešąsias paslaugas bei sėkmingai valdyti su naryste ES susijusias sritis. Pasinaudojusi ES senbuvių šalių gerąja patirtimi, Lietuva gana nuosekliai juda link Lisabonos strategijos prioritetų įgyvendinimo valstybės tarnautojų mokymo srityje.

## 10. Praktinio tyrimo rezultatai

Tiek Austrijos, tiek ir Lietuvos viešojo administravimo sistemoje visomis anksčiau minėtomis priemonėmis stengiamasi įgyvendinti į rezultatus orientuoto darbo principus. Šiuo tikslu Europos Sąjungos mastu yra įgyvendinamas „Bendrasis vertinimo modelis“ viešojo administravimo institucijose (Common Assessment Framework – CAF).

Kaip yra numatyta, šis modelis iki 2010 m. turės būti įgyvendintas visose valstybėse narėse. Tai leis viešojo administravimo institucijoms, pagal unifikuotą procedūrą ir kriterijus įvertinti savo teikiamų viešųjų paslaugų bei personalo kvalifikacijos lygį, taikant kokybės vadybos metodus.

Lietuvoje šio projekto realizavimas yra numatytas Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005 – 2006 ir 2007 – 2010 m. priemonių planuose.

Austrijoje jau yra paruošta išsami vertinimo proceso instrukcija.<sup>109</sup> Nenuostabu, nes pats CAF projektas yra parengtas 2006 m. Austrijai pirmininkaujant Europos Sąjungoje.

Šis procesas yra neišvengiamai susijęs su tarnautojų mokymo sistemos problematika. CAF siekis – į rezultatus orientuotas viešojo administravimo institucijų funkcionavimas ir nuolatinis personalo tobulėjimas. O šie veiksniai, visų pirma, yra nulemti valstybėje egzistuojančios tarnautojų mokymo sistemos.

Elektroniniu paštu buvo apklausti viešojo administravimo specialistai Austrijoje ir Lietuvoje. Dėl nedidelio anketų grįžtamumo (Iš 80 išsiųstų anketų Austrijoje grįžo 12; iš 100 išsiųstų anketų Lietuvoje grįžo 8) viešojo administravimo specialistų pateiktas nuomones galima panagrinėti kokybiniu aspektu. Skirtingų sričių specialistai atsakė į anketos „Jūsų nuomonė apie viešųjų paslaugų kokybę“ uždarus, bei atvirus – tiesiogiai prašančius pakomentuoti problemą, klausimus. Apklausos duomenis galima tiesiogiai susieti su tyrimu. Valstybės tarnautojų kompetencijos vertinimas atspindi jų mokymo sistemos gebėjimo lygį paruošti tinkamus specialistus.

Pagal pateikiamus uždarus ir atvirus klausimus, viešojo administravimo specialistų buvo prašoma apibūdinti jų akimis aktualias problemas, susijusias su valstybės tarnautojų kompetencija. Specialistams buvo užduoti šie klausimai, kiekvienam atitinkamai apie situaciją savo šalyje:

- Ar esate patenkinta,-as dabartine viešųjų paslaugų kokybe Austrijoje/Lietuvoje?
- Jei esate nepatenkinta,-as arba visiškai nepatenkinta,-as, prašome trumpai apibūdinti kodėl?
- Jūsų nuomone, viešojo administravimo institucijų personalas Austrijoje/Lietuvoje yra pakankamai kompetentingas ir turi atitinkamą išsilavinimą?
- Ką jūs manote apie valstybės tarnautojų pakankumą/nepakankumą Austrijoje/Lietuvoje?
- Ar, jūsų nuomone, dabartinė Austrijos/Lietuvos švietimo sistema yra pajėgi paruošti kompetentingus valstybės tarnautojus?
- Ar patyrėte atvejų, kuomet jums buvo nekokybiškai suteiktos viešosios paslaugos? Jei taip, prašome trumpai aprašyti vieną iš tokių atvejų.
- Jūsų nuomone, kas yra atsakingas dėl nekokybiškai suteikiamų viešųjų paslaugų atvejų?
- Ar, jūsų nuomone, pasikeitė viešųjų paslaugų kokybė Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą?

---

<sup>109</sup> CAF 2006 Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung // [http://www.bka.gv.at/Docs/2007/2/22/CAF\\_2006.pdf](http://www.bka.gv.at/Docs/2007/2/22/CAF_2006.pdf) ; prisijungimo laikas: 2007-10-06.

- Jei atsakėte, kad ji pagerėjo arba pablogėjo, kaip manote, kodėl?

Susisteminius Austrijos specialistų apklausos rezultatus, dauguma jų mano, kad viešųjų paslaugų kokybė jų šalyje yra gera, o valstybės tarnautojų skaičius pakankamas. Dalis specialistų teigia, kad įstojus į Europos Sąjungą viešojo administravimo sistemoje neįvyko ypatingų pokyčių. Tai yra aiškinama tuo kad, jau prieš stojimą buvo pradėtos vykdyti esminės reformos. Kita dalis specialistų teigia, kad įstojus į ES viešųjų paslaugų kokybė pagerėjo. Jie sieja tai su ES inicijuotomis programomis el. valdžios įgyvendinimo, valstybės tarnautojų vertinimo (CAF) srityse, o pati viešojo administravimo sistema tapo lankstesnė. Specialistų nuomone, prireikė 10 – 15 metų laikotarpio, kad viešųjų paslaugų sektorius taptų orientuotas į vartotoją.

Kaip atskiras problemas, apklaustieji specialistai išvelgia šias:

- Augantis atsakomybės lygis reikalauja iš tarnautojų aukštesnės kompetencijos, naujų įgyvendinimo priemonių. Šiuos kriterijus deramai atitikti valstybės tarnybai darosi vis sunkiau.
- Išlieka atvejai, kuomet vadovų postai atitenka per žemą kvalifikaciją turintiems asmenims pagal partinę priklausomybę.
- Per žemas darbo kokybės kontroliavimas ir su tuo susijęs kartais pasireiškiantis atsakomybės už veiksmus trūkumas, asmeninės naudos siekimas.
- Vienam tarnautojui tenkančių užduočių kiekis bei viešųjų paslaugų vartotojų poreikiai auga vienu metu, tokiu būdu tarnautojas tampa nepajėgus tinkamai atlikti jam pavestų užduočių.

Apklausti specialistai Lietuvoje pripažįsta, jog teikiamų viešųjų paslaugų kokybė nėra aukšta, o viena didžiausių problemų – dar dažnai juntamas viešojo administravimo specialistų kvalifikacijos trūkumas. Tačiau yra sutinkama, kad dabartinė specialistų mokymo sistema jau yra pajėgi paruošti kvalifikuotus tarnautojus. Kaip atskira problema yra išskiriama tai, jog viešosios paslaugos gali būti teikiamos laikantis visų nustatytų reikalavimų ir procedūrų, bet išlikti nepatogiomis paslaugos gavėjui. Taigi, jos suteikiamos kokybiškai, bet nėra patrauklios.

Tačiau visi specialistai pabrėžia, jog įstojus į Europos Sąjungą, viešųjų paslaugų kokybė šalyje pakito į teigiamą pusę. Pabrėžiami svarbūs veiksniai:

- Buvo skirta daugiau lėšų tobulinti įstaigų ir institucijų darbą, kelti valstybės tarnautojų kvalifikaciją.
- Naudingai panaudota Vakarų Europos šalių patirtis, pasikeitė sprendimų priėmimo metodika: sprendimai priimami dirbant komandoje, vadovaujantis duomenimis grįsta informacija, tyrimų rezultatais.

- Kartu su didesniu finansavimu valstybės tarnautojų kvalifikacijai kelti, didėja ir reikalavimai, kas verčia nuolat peržiūrėti vykdomą politiką, kad reformos išliktų aktualios.

Pagal specialistų išreikštą nuomonę, abejose šalyse situacija yra skirtinga keliais aspektais. Austrijos atveju, apklaustieji specialistai taip nesureikšmina įstojimo į ES, kuris galėjo įtakoti valstybės tarnautojų kvalifikacijos pokyčius. Ši situacija suprantama, nes šioje šalyje tai jau nėra laikotarpio aktualija. Lietuvoje atvirkščiai, vykdomos viešojo administravimo reformos tiesiogiai siejamos su naryste ES ir siekiu atitinkamai kelti viešojo sektoriaus darbo kokybę. Todėl ir specialistai tai laiko prioritetine sritimi, kalbant apie valstybės tarnybos kokybės problematiką.

Vis gi, Austrijos specialistai drąsiau apibrėžia problemas, kurios yra labai panašios ir aktualios, o kai kuriais atvejais net aktualesnės, ir Lietuvoje: kokybės kontrolės trūkumas, politinis postų paskirstymas, aukšto lygio specialistų kvalifikacijos stygius.

Nors pagal atliktą teorinį tyrimą matyti, kad Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistema yra moderni ir produktyvi, išlieka neigiamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimas. Taigi, negalima teigti, jog neigiamą valstybės tarnautojų darbo vertinimą tiesiogiai nulemia nepakankama jų kvalifikacija. Austrijos atveju to tikrai negalima patvirtinti.

Lietuvos atveju ieškoti panašaus ryšio ir daryti išvadas pagal tyrimo duomenis negalima, kadangi specialistai vienareikšmiškai pripažįsta jog sistema dar yra vystymosi stadijoje. Adekvatų tyrimą galima būtų daryti, kai bus matomi ryškesni Lietuvoje vykstančių viešojo administravimo reformų rezultatai. Po kelerių metų atliktas atitinkamas tyrimas leistų objektyviau nustatyti priežastinio ryšio tarp valstybės tarnautojų kvalifikacijos ir jų darbo vertinimo lygį, t.y., kiek giliai šie faktoriai įtakoja vienas kitą, kaip tai matome Austrijos atveju.

## 11. Išvados

1. Atliktas teorinis ir praktinis tyrimas tik iš dalies patvirtino hipotezę, jog Austrijoje ir Lietuvoje valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidą lemia Europos Sąjungos lygmeniu užsibrėžti tikslai, tokie kaip Lisabonos strategija. ES teisės aktais yra vadovaujamosi, tačiau lemiamą įtaką daro nacionaliniai faktoriai.
2. Austrijos viešojo administravimo sistema buvo gerai pasirengusi narystei ES, todėl reformos, susijusios su tarnautojų mokymu, buvo pradėtos iš karto nuo aukštesnio lygmens uždavinių nei Lietuvoje. Reformos metu, prioritetai suteikti naujosios viešosios vadybos principų ir el. valdžios inovacijų įdiegimui valstybės valdyme.
3. Lietuvoje, vykdant valstybės tarnautojų mokymo reformą, reikėjo suformuoti pagrindus, kad valstybės tarnyba būtų pajėgi dirbti narystės ES sąlygomis ir tuo pat metu įgyvendinti aukštesnio lygmens inovacijas, siekiant išlikti dinamiškiems ES kontekste. Natūralu, kad vykdant reformą tokiomis sąlygomis, paaiškėjo trūkumai ir darbų neišbaigtumas, tai pabrėžiama aptartuose dokumentuose.
4. Nepaisant nesklendimų, abi šalys vysto valstybės tarnautojų mokymo sistemą ta pačia kryptimi – Lisabonos strategijos įgyvendinimo link. Tai daugialypis procesas, kurio metu Lietuva, kaip jauna ES valstybė narė galėtų pasisemti gerosios patirties iš tokių pat nedidelių šalių kaip Austrija.
5. Kaip didžiausius Lietuvos pasiekimus Lisabonos strategijos įgyvendinimo procese reikia išskirti parengtas naujas tarnautojų mokymo programas, ypač elektroninių paslaugų teikimo ir administravimo srityje. Ši sritis yra labiausiai susijusi su žinių ir informacinės visuomenės plėtote, taigi – su Lisabonos strategijos įgyvendinimu. Tačiau trūksta pažangos kitoje ypač svarbioje – personalo vadybos ir vadybinių gebėjimų tobulinimo srityje.
6. Didžiausius Austrijos pasiekimai Lisabonos strategijos įgyvendinimo procese – didelis vadybos įgūdžių gilinimo mokymo programų įgyvendinimo mastas, platus įdiegtų el. valdžios inovacijų tinklas ir didelis atitinkamai apmokytų, su tuo susijusių specialistų skaičius. Sukurta nuotolinio mokymo platforma, leidžianti taupyti lėšas ir produktyviau mokyti tarnautojus.
7. Austrijoje plačiai taikomas Naujosios viešosios vadybos principas, išgalėjęs gilesnes demokratinio valdymo tradicijas turinčiose šalyse. Tai yra privataus verslo metodų taikymas viešajame administravime, siekiant didesnio ekonomiškumo ir veiksmingumo, mažesnės biurokratizacijos. Jo pagrindu viešojo administravimo sistemos funkcionavimas yra orientuotas į viešųjų paslaugų klientus, nuolatinę rezultatų analizę bei pasekmių vertinimą.



8. Iš Lietuvos viešojo administravimo mokymo programų matome, kad jau egzistuoja dėmesys vadybinių gebėjimų tobulinimui, tačiau lyginant su Austrija, valstybės valdyme dar nėra įgyvendinamas visuotinis viešosios vadybos principas. Taip pat, žymiai didesnis dėmesys Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemoje skiriamas el. valdžios inovacijoms, sudaromos atskiros mokymo programos. Lietuvos atveju, tokių programų dar gerokai trūksta. Šioje srityje lavinimas vyksta epizodiškai.
9. Nepaisant skirtumų, kai kurie bendri principai išlieka būdingi abiejų šalių sistemoms: privalomasis pradinis valstybės tarnautojų mokymo principas, nenutrūkstamo tarnautojų kvalifikacijos kėlimo siekimas, norint užtikrinti kuo efektyvesnį viešojo administravimo sistemos funkcionavimą.
10. Praktinio tyrimo rezultatai leidžia atsakyti į klausimą, ar valstybės tarnautojų mokymo sistemos reformos yra adekvačios viešojo administravimo sektoriaus funkcionavimo pagerėjimui ir kaip yra vertinami reformų rezultatai? Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistema yra moderni ir produktyvi, tačiau išlieka neigiamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimas. Taigi, negalima teigti, jog neigiamą valstybės tarnautojų darbo vertinimą tiesiogiai nulemia nepakankama jų kvalifikacija. Lietuvos atveju, daryti išvadas pagal tyrimo duomenis negalima, kadangi specialistai pripažįsta jog sistema dar yra vystymosi stadijoje. Adekvatų tyrimą galima būtų daryti, kai bus matomi ryškesni Lietuvoje vykstančių viešojo administravimo reformų rezultatai.

## 12. Siūlymai, rekomendacijos

Atsižvelgiant į tyrimo išvadą, galima pasiūlyti tobulinti Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemą, įvedant daugiau viešosios vadybos elementų. Panaudojant Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistemos vystymo gerą patirtį, galima sukurti atskirą tarnautojų vadybinių gebėjimų tobulinimo mokymo programų kompleksą. Jį sudarytų skirtingų lygių mokymo dalykai, kuriuos modulinio principu galėtų lankyti įvairaus lygio valstybės tarnautojai.

Iš Lietuvos viešojo administravimo mokymo programų matome, kad jau egzistuoja dėmesys vadybinių gebėjimų tobulinimui, tačiau lyginant su Austrija, valstybės valdyme dar nėra įgyvendinamas visuotinis viešosios vadybos principas. Jau egzistuojančius elementus galima integruoti į vadybinių gebėjimų tobulinimo programų kompleksą.

Kad lėšos, kurios gali būti skirtos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimui, būtų panaudotos racionaliau, derėtų pakeisti Valstybės tarnybos įstatyme apibrėžtą mokymo finansavimo principą ir atskirti mokymo lėšas nuo darbo užmokesčio asignavimų, tokiu būdu jas panaudojant racionaliau ir pilnai vien tik mokymo tikslams.

Kaip priedas yra pateikiamas vadybos gebėjimų tobulinimo programų projektas, panaudojant Austrijos valstybės tarnautojų mokymo programų pavyzdžius. Projekte nurodomi dalykai galėtų būti įtraukti į valstybės tarnautojų įvadinio mokymo bendrąją programą.

### 13. Šaltinių ir literatūros sąrašas

#### Lietuvos Respublikos teisės aktai

1. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas // Žin., 1999, Nr. 66-2130.
2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymas Nr. 341 „Dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo įstaigų tvirtinimo tvarkos taisyklių patvirtinimo“ // Žin., 2002, Nr. 77-3312.
3. Lietuvos Respublikos vyriausybės 1999 m. sausio 15 d. nutarimas Nr. 64 „Dėl Lietuvos viešojo administravimo instituto steigimo“ // Žin., 1999, Nr. 10-222.
4. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 1073 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2002-2006 metų strategijos patvirtinimo“ // Žin., 2002, Nr. 71-2981.
5. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2004 m. kovo 28 d. nutarimas Nr. 488 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo“ // Žin., 2004, Nr. 69-2399.
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2005 m. vasario 21 d. nutarimas Nr. 197 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių plano patvirtinimo“ // Žin., 2005, Nr. 26-830.
7. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 6 d. nutarimas Nr. 1097 „Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių plano patvirtinimo“ // Žin., 2006, Nr. 120-4568.
8. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2006 m. lapkričio 22 d. Nutarimas Nr. 1163 „Dėl valstybės tarnautojų mokymo 2007-2010 metų strategijos patvirtinimo“ // Žin., 2006, Nr. 127-4845.
9. Lietuvos bendrasis programavimo dokumentas 2004-2006 m. // [http://www.smm.lt/es\\_parama/docs/2004-preliminarus\\_BPD\\_02.pdf](http://www.smm.lt/es_parama/docs/2004-preliminarus_BPD_02.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.
10. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 metų veiklos ataskaita // [http://www.lrv.lt/13\\_vyr\\_dok/n0314.pdf](http://www.lrv.lt/13_vyr_dok/n0314.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 metų veiklos ataskaita // [http://www.lrv.lt/14\\_vyr\\_dok/2006\\_veikl\\_atask.pdf](http://www.lrv.lt/14_vyr_dok/2006_veikl_atask.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-23.

#### Austrijos Respublikos teisės aktai

12. Bundesgesetz vom 19. Feber 1975, mit dem eine Verwaltungsakademie des Bundes errichtet wird (Verwaltungsakademiegesetz). Bundesgesetzblatt Nr. 44/1975 // <http://ris1.bka.gv.at/bgbl-pdf/RequestDoc.aspx?path=bgblpdf/1975/19750044.pdf&docid=19750044.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-09-23.
13. Bundesgesetz vom 27. Juni 1979 über das Dienstrecht der Beamten (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979). Bundesgesetzblatt Nr. 333/1979 // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-23.
14. Deregulierungsgesetz – Öffentlicher Dienst 2002. Bundesgesetzblatt Nr. 119/2002 // <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>; prisijungimo laikas: 2007-09-23.
15. Gesetz über das Dienstrecht der Landesbediensteten. Landesgesetzblatt Nr. 50/2000 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-vorarlberg/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
16. Gesetz über das Dienst und Besoldungsrecht der Bediensteten des Landes Steiermark (Stmk. L - DBR). Landesgesetzblatt Nr. 29/2003 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-steiermark/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
17. Gesetz vom 20. November 1997 über das Dienstrecht der Landesbeamten (Burgenländisches Landesbeamten-Dienstrechtsgesetz 1997 - LBDG 1997). Landesgesetzblatt Nr. 17/1998 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-burgenland/>; prisijungimo laikas: 2007-09-23.

18. Landesgesetz vom 3. Dezember 1993 über das Dienstrecht der Beamten des Landes Oberösterreich (Oö. Landesbeamtengesetz 1993 - Oö. LBG). Landesgesetzblatt Nr. 11/1994 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-oberoesterreich/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
19. Salzburger Landes-Beamtengesetz 1987 (L-BG). Landesgesetzblatt Nr. 1/1987 // <http://www.ris.bka.gv.at/lr-salzburg/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.

### **Europos Sąjungos teisės aktai**

20. 2000 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
21. 2001 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
22. 2002 Regular Report from the Commission on Lithuania's Progress Toward Accession // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
23. Agenda – 2000. Commission Opinion on Lithuania's Application for Membership of the European Union. // [http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/opinions/lithuania/li-op\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/archives/pdf/dwn/opinions/lithuania/li-op_en.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-22.
24. Comprehensive Monitoring Report on Lithuania's Preparations for Membership // <http://www.eudel.lt/>; prisijungimo laikas: 2007-09-22.
25. European Council in Copenhagen 21-22 June 1993. Conclusions of the Presidency // [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-18.
26. European Council in Madrid 15-16 December 1995. Conclusions of the Presidency // [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressdata/en/ec/00400-C.EN5.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ec/00400-C.EN5.htm); prisijungimo laikas: 2007-09-18.
27. European Council in Lisbon 23-24 March 2000. Conclusions of the Presidency // <http://www.europarl.europa.eu/bulletins/pdf/1s2000en.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-09-18.
28. Europos Sąjungos Sutartis // Europos Sąjunga. Steigimo dokumentai ir Sutartis dėl Konstitucijos Europai. – Vilnius: Eugrimas, 2005.

### **Literatūra ir kiti šaltiniai**

29. Antanaitis K. Lietuviškoji sovietinė nomenklatūra. – Kaunas: VDU, 1998.
30. Auer A., Demmke Ch., Polet R. Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 1996.
31. Bihl W. Von der Donaumonarchie zur Zweiten Republik. Daten zur österreichischen Geschichte seit 1867. – Wien: Böhlau, 1989.
32. Brown D. Electronic Government and Public Administration // Viešasis Administravimas, 2006, Nr. 2.
33. Budbergytė R. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo komentaras. – Vilnius: Viešojo Administravimo Institutas, 2004.
34. Bossaert D., Demmke Ch., etc. Civil Services in the Europe of Fifteen: Trends and New Developments. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2001.
35. CAF 2006 Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung // [http://www.bka.gv.at/Docs/2007/2/22/CAF\\_2006.pdf](http://www.bka.gv.at/Docs/2007/2/22/CAF_2006.pdf); prisijungimo laikas: 2007-10-06.
36. Dachs H., Gerlich P. u.a. (Hrsg.). Politik in Österreich. – Wien: Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 2006.
37. Domarkas V., Gieneitienė D. Public Administration Education: Lithuania // Verheijen T., Nemeč J. (Ed.). Building Higher Education Programmes in Public Administration in CEE Countries. – Bratislava: NISPAcee, 2000.

38. Domarkas V. Viešasis administravimas akademinių programų raidos aspektu // Viešoji Politika ir Administravimas, 2002, Nr. 1.
39. Federal Chancellery (Ed.). Public Administration in Austria. – Vienna: Federal Chancellery, 1992.
40. Jonauskis M. Anti-Corruption Education and Training in Lithuania // Michael B., Kattel R. (Ed.). Enhancing the Capacities to Govern: Challenges Facing the CEE Countries. – Bratislava: NISPAcee, 2004.
41. Jučas M., Lukšaitė I., Merkys V. Lietuvos istorija. Nuo seniausių laikų iki 1917 metų. – Vilnius: Mokslas, 1988.
42. Kremso Dunojaus Universiteto internetinės svetainės informacija // <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/rechtverwaltunginternational/publicadministration/index.php>; prisijungimo laikas: 2007-09-27.
43. Leistungsbericht der österreichischen Bundesverwaltung 2004 // [http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004\\_web.pdf](http://www.bka.gv.at/2004/11/26/Leistungsbericht2004_web.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-18.
44. Lietuvos viešojo administravimo institutas. Informacinis leidinys. – Vilnius: Eugrimas, 2006.
45. Lietuvos viešojo administravimo instituto 2007 m. mokymo programų katalogas. – Vilnius: Infoleidyba, 2006.
46. Melnikas B. Human Resource Duality: Life-Long Learning Systems for Management Specialists // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 3-4.
47. Melnikas B. Modernios visuomenės vadybinis potencialas: žmoniškųjų išteklių valdymas // Viešasis Administravimas, 2004, Nr.4.
48. Das Personal des Bundes. Daten und Fakten // <http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/5/Personaljahrbuch2006.pdf>; prisijungimo laikas: 2007-09-17.
49. Personalo vadybos centro Laudon pilyje El. valdžios mokymo programa // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=17280>; prisijungimo laikas: 2007-10-01.
50. Personalo vadybos centro Laudon pilyje „ES diplomo“ mokymo programa // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=8420>; prisijungimo laikas: 2007-10-01.
51. Personalo vadybos centro Laudon pilyje įvadinio tarnautojų mokymo 2007 m. katalogas // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=9305>; prisijungimo laikas: 2007-09-29.
52. Personalo vadybos centro Laudon pilyje vadybos gebėjimų tobulinimo 2007 m. katalogas // <http://www.austria.gv.at/DocView.axd?CobId=19275>; prisijungimo laikas: 2007-10-01.
53. Raipa A. (red.) Naujoji viešoji vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007.
54. Raipa A., Velička A. Valstybės tarnautojų mokymo – lavinimo turinio ir formų pokyčiai // Viešoji Politika ir Administravimas, 2003, Nr. 5.
55. Raipa A. (red.) Viešojo administravimo efektyvumas. – Kaunas: Technologija, 2001.
56. Smaliukienė R. Vadovai viešajam administravimui: valstybės tarnautojų mokymo sistema Lietuvoje // Viešasis Administravimas, 2004, Nr.4.
57. Strazdas R., Toločka E. Viešojo administravimo institucijų specialistų inovacinių gebėjimų ugdymas // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 3-4.
58. Šiuolaikinės valstybės tarnybos pagrindai. Valstybės tarnautojų teisinis statusas. Stenografuoti konferencijos protokolai. – Vilnius: Valdymo reformų ir savivaldybių komitetas, 1998.
59. Švietimo ir mokslo ministerijos informacija // <http://www.smm.lt/smt/tvam/index.htm>; prisijungimo laikas: 2007-10-02.
60. Tuleikienė L., Česnulevičienė B., Kvietkus A. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas praktikoje. – Vilnius: Ekonomikos Mokymo Centras, 2003.

61. Valstybės tarnybos reforma Lietuvos pasirengimo narystei Europos Sąjungoje kontekste. Stenografuoti konferencijos protokolai. – Vilnius: Valdymo reformų ir savivaldybių reikalų ministerija, 1999.
62. Velička A., Minkevičius A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje // Viešasis Administravimas, 2005, Nr. 2.
63. Verheijen A.J. Administrative Capacity Development. A Race Against Time? – Hague: WRR, 2000.
64. Das Verwaltungsinovationsprogramm der Bundesregierung. Ziele – Maßnahmen – Ergebnisse. Bilanz 2006 // [http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch\\_VIP.pdf](http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch_VIP.pdf); prisijungimo laikas: 2007-09-18.
65. Vienos Universiteto internetinės svetainės informacija // [http://www.univie.ac.at/links/uni\\_uniinoe.html](http://www.univie.ac.at/links/uni_uniinoe.html); prisijungimo laikas: 2007-09-27.
66. Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos. Metinės konferencijos tekstai. – Kaunas: Naujasis Lankas, 1999.
67. Žilionienė J. Elektroninės demokratijos ir valdžios iniciatyvos Europos Sąjungos ir Lietuvos viešajame administravime // Viešoji Politika ir Administravimas, 2004, Nr. 9.

## 14. Summary

### **The training of civil servants in Austria and Lithuania**

Master theses

**Keywords:** public service, training of civil servants, introductory training, qualification development, management training, new public management, training programmes, public administration reform, Lisbon strategy, e-government.

This research analyses the training system of civil servants in Austria and Lithuania and the development of the training system in context of the goals of the European Union. The training system of civil servants in Lithuania is compared with the training system of civil servants in Austria, as in country, which has a deep tradition of democratic governance.

The public administration systems of member states are not under control of the European Union law system, but the reforms strategies and realisation of them are implemented in context of the EU strategic goals, like Lisbon Strategy. So, the development of the training system of civil servants is under the influence of the EU strategic goals and law system.

The research confirms this hypothesis partially. The development of the training system of civil servants is under the influence of the EU strategic goals, but more influenced are the local factors. However, both countries are developing the training system of civil servants in the same direction – to the realization of the Lisbon Strategy. It is the multiple process. Lithuania, as a new member state of the EU, could use the good experience of other small countries, like Austria, which has successfully developed the new public management principle in the training of public servants. However, there are a few similarities between the training systems in both countries: compulsory introductory education for the state servants and long-life-learning principles.

The results of practical research can answer, if the reforms of the civil servants training system are adequate to the improvement of public services? The training system of civil servants in Austria is modern and productive, but the public opinion regarding the public services is more negative, then positive. It means, that the negative opinion regarding the public service is not necessary determined by the low qualification of civil servants. In the case of Lithuania it is hard to talk about the results of the similar research, because the public service system is in the state of evolution.

## 15. Santrauka

**Raktiniai žodžiai:** valstybės tarnyba, valstybės tarnautojų mokymas, įvadinis mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, vadybos gebėjimų tobulinimas, naujoji viešoji vadyba, mokymo programos, viešojo administravimo reforma, Lisabonos strategija, elektroninė valdžia.

Šis darbas nagrinėja Austrijos ir Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistemas ir jų raidą Europos Sąjungos lygmeniu siekiamų tikslų atžvilgiu.

Lietuvos valstybės tarnautojų mokymo sistema yra palyginama su valstybės tarnautojų mokymo sistema Austrijoje, kaip gilesnę demokratinio viešojo valdymo patirtį turinčioje šalyje. Ši lyginamoji analizė aktuali tuo, kad nagrinėjant dviejų skirtingo išsivystymo lygio šalių sistemas, gali būti perimta geroji patirtis, leidžianti spręsti su tyrimo objektu susijusias problemas.

Nors valstybių narių viešojo administravimo sritis nėra tiesiogiai reguliuojama ES teisės aktais, tačiau vykdomos reformos, strateginiai tikslai bei jų įgyvendinimo programos kuriamos ir įgyvendinamos ES teisės aktų pagrindu.

Darbe keliamą hipotezę, jog skirtingose Europos Sąjungos šalyse (šio tyrimo atveju – Austrijoje ir Lietuvoje) valstybės tarnautojų mokymo sistemos raidą lemia Europos Sąjungos lygmeniu užsibrėžti tikslai, tokie kaip Lisabonos strategija.

Atliktas teorinis ir praktinis tyrimas iš dalies patvirtina hipotezę. ES teisės aktais yra vadovaujamosi, tačiau lemiamą įtaką daro vietos faktoriai. Visgi, abi šalys vysto valstybės tarnautojų mokymo sistemą ta pačia kryptimi – Lisabonos strategijos įgyvendinimo link. Tai daugialypis procesas, kurio metu Lietuva, kaip jauna ES valstybė narė galėtų pasisemti gerosios patirties iš tokios pat nedidelės šalies kaip Austrija, kuri sėkmingai įgyvendina Lietuvoje dar menkai taikomus naujosios viešosios vadybos principus valstybės tarnautojų mokyme. Nepaisant skirtumų, kai kurie bendri principai išlieka būdingi abiejų šalių sistemoms: privalomasis pradinis valstybės tarnautojų mokymo principas, nenutrūkstamo tarnautojų kvalifikacijos kėlimo siekimas, norint užtikrinti kuo efektyvesnę viešojo administravimo sistemos funkcionavimą.

Praktinio tyrimo rezultatai atsako į klausimą, ar valstybės tarnautojų mokymo sistemos reformos yra adekvačios viešojo administravimo sektoriaus funkcionavimo pagerėjimui ir kaip yra vertinami reformų rezultatai? Austrijos valstybės tarnautojų mokymo sistema yra moderni ir produktyvi, tačiau išlieka neigiamas valstybės tarnautojų kvalifikacijos vertinimas visuomenėje. Taigi, negalima teigti, jog neigiamą valstybės tarnautojų darbo vertinimą tiesiogiai nulemia nepakankama jų kvalifikacija. Lietuvos atveju, daryti išvadas pagal tyrimo duomenis sunku, kadangi specialistai pripažįsta jog sistema dar yra vystymosi stadijoje.



## 16. Priedas: vadybos gebėjimų tobulinimo programų projektas

<b>Dalyko pavadinimas</b>	<b>Dalyko tikslas</b>	<b>Pagrindinės temos</b>
Rinkos ekonomikos principai ir planavimas viešajame administravime	supažindinti su rinkos ekonomikos principų egzistavimu viešajame administravime, finansų valdymo ir įstatyminio reguliavimo principais	biudžeto valdymas, įstatyminė bazė, reguliuojanti finansus viešajame administravime
Viešoji vadyba	supažindinti su viešosios vadybos principais	viešosios vadybos instrumentai, darbo kokybės valdymas, viešojo sektoriaus reforma (vykdomos reformos ir jų tikslai)
Savarankiškas darbo planavimas ir darbas komandoje	suteikti žinias apie socialinio elgesio taisyklės komandoje ir savarankiško darbo planavimą	darbo komandoje ir savarankiško darbo planavimo psichologiniai aspektai
Į klientus orientuotas viešasis valdymas	supažindinti su bendravimo su klientais principais	psichologiniai pokalbio su klientu aspektai
Motyvuotas savarankiškas mokymasis	optimizuoti tarnautojo gebėjimus nuosekliai ir savarankiškai mokytis	kvalifikacijos tobulinimo tikslai, mokymosi galimybės, mokymosi strategijos ir pan.